

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية  
وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم

عوض خليل النجار

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م

دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية  
وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم

إعداد:

عوض خليل النجار

بكالوريوس هندسة - جامعة الشرق - الفلبين

المشرف: الدكتور ياسر شاهين

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية  
المستدامة - مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة - جامعة القدس

القدس - فلسطين

1431 هـ / 2010 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة




## إجازة الرسالة

دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من  
وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم

اسم الطالب: عوض خليل النجار  
الرقم الجامعي: 20714039

المشرف: الدكتور ياسر شاهين

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2010/09/25 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

  
التوقيع:  
  
التوقيع:  
  
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. ياسر شاهين
2. ممتحناً داخلياً: د. محاسن عنبتاوي
3. ممتحناً خارجياً: د. سهيل سلطان

القدس - فلسطين

1431هـ / 2010 م

## الإهداء

إلى من علموني أن الأعمال الكبيرة لا تتم إلا بالصبر والعزيمة والإصرار إلى والديّ  
رحمهما الله،

إلى الذين وجدت فيهم معنى الوفاء

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق، ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم، لإرضائي  
والعيش في هناء، أحبكم حبا جماً، إلى زوجتي وأبنائي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى الأصدقاء والزملاء

إلى من سخروا حياتهم في سبيل عزة وطنهم

إلى المشاعل التي تثير لنا الطريق

إلى الذين يواجهون المستقبل بثقة واقتدار

إلى شهدائنا الأبرار

أهدي هذا الجهد المتواضع

عوض خليل النجار

## اقرار

أقر أنا مقدم الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع:.....

عوض خليل النجار

التاريخ:.....

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد الذي أخرج الناس من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، والشكر لله جل جلاله الذي ساعدني على إتمام هذا العمل المتواضع، وأدعو الله جلّت صفاته أن أكون قد وفقت في طرح هذا الموضوع الحيوي، وأسأل الله جل في علاه أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكون عملاً نافعاً، وأجد لزاماً عليّ في هذا المقام أن أتقدم بالشكر والعرفان لجامعة القدس، وللقائمين على برنامج التنمية الريفية المستدامة، ممثلاً بهيئتها الإدارية والأكاديمية، والتي ذللت لنا الصعوبات، والذين كانوا وما زالوا يواصلون العطاء، جزأهم الله خير ما جاز عبده الأبرار.

كما ويسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان والتقدير للدكتور ياسر شاهين الذي أشرف على هذه الدراسة، والذي قدم لي النصح والإرشاد والمساعدة طوال فترة الدراسة، والذي له الفضل الكبير في إنجازها.

كما وأتقدم بالشكر الجزيل للأخوة المحكمين، الذين كان لهم الأثر الإيجابي في إنجاز هذه الدراسة، من خلال نصائحهم وتوجيهاتهم.

والشكر والمحبة للأخوة الزملاء في نقابة المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم، الذين ساعدوني في توزيع وجمع الإستبانات والوصول للمبحوثين

وأخير أتقدم بالشكر والتقدير والامتنان إلى الزميل رائف الكركي وكل منّ مد يد المساعدة والعون لإنجاز هذه الدراسة متمنيا لهم التقدم والنجاح.

عوض خليل النجار

## التعريفات

- النقابة : تنظيم مهني يشكل وفق القانون والتي تضم أو ينتمي إليها أصحاب المهنة الواحدة (الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين 2007).
- نقابة المهندسين : اتحاد يشمل جميع المهندسين الحاصلين على شهادة البكالوريوس فاعلي والممارسون لعملهم الهندسي.
- المهندس : كل شخص حاصل على شهادة بكالوريوس فاعلي في الهندسة وينتمي إلى نقابة أو هو الإنسان الذي ينجز المشروع بأكثر جوده وأقل التكاليف.(نقابة المهندسين\_ مركز القدس، 2007 )
- التدريب الفني : العملية التي تهدف إلى تطوير قدرات الفرد وتزويده بالمعلومات وإكسابه المهارات والاتجاهات إلى مستوى معين يؤهله لمزاولة عمل معين (المركز الدولي، تورينو، 1985).
- التطوير الإداري : يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد، وذلك لإحداث تأثير في القيم والاتجاهات وبالتالي في السلوك، وذلك بوسائل تدريبية عدة، بحيث يؤدي ذلك كله إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاية وفاعلية، وبشكل يكون فيه العاملون راضين ومحققين لأهدافهم الشخصية أيضا (القيوتي، 2000 ).
- التممية : التتمية التي تلبي حاجات الأجيال الحالية بدون تعريض قدرة الأجيال المستقبلية لتلبية احتياجاتهم.
- اختبارات : يستخدم لفحص الفروق بين متوسطات متغير مكون من خيارين.(عودة ومكاوي، 1992)
- الانحراف المعياري : الجذر التربيعي لانحراف المشاهدات عن وسطها(التباين بين القيم).(ردايدة، 2006)
- الوسط الحسابي : معدل القيم لجميع المشاهدات(مجموع المشاهدات/عددتها) (عودة ومكاوي، 1992).
- الدالة الإحصائية : قيمة إحصائية بحث يتم فيها فحص الفرضية ورفضها أو قبولها تبعاً لقيمة الدالة الإحصائية.(عودة ومكاوي، 1992).

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية، وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم، حيث أجريت هذه الدراسة في الفترة الواقعة ما بين شهر أيلول 2009 وأيار من العام 2010. تكون مجتمع الدراسة من جميع المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم، والبالغ عددهم 2562. اختيرت عينة صدفية بنسبة 10% بلغ عددها 258 مهندسا، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي لمناسبته اغراض الدراسة، وكانت الاستبانة أداة جمع المعلومات حيث تكونت من 73 فقرة. وتمت معالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإحصائية وبرنامج (EXCEL).

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع أداء نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.86، وكانت ابرز الفقرات هو إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية، واكل الفقرات في مجال نجاح النقابة في مكافحة البطالة بتنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية.

وأظهرت الدراسة أيضا أن الدرجة الكلية لدور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.21). حيث كان ابرز هذه المجالات في مجال التطوير الفني والتي كانت درجته الكلية متوسطة، متوسط حسابي (3.37)، وكان ابرز هذه الفقرات في مجال التدريب على برنامج AUTOCAD واكل تلك الفقرات كانت دورات في مجال صيانة الحاسوب، ثم في مجال التطوير الإداري والتي كانت درجته الكلية متوسطة وبمتوسط حسابي (3.23) وكان ابرز فقرات هذا المجال هي في عقد دورات لإدارة المشاريع واكل هذه الفقرات هي القيام بدورات تدريبية في المحاسبة. وأخيرا كانت الدرجة الكلية لدور النقابة في تحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.76)، وكان ابرز فقرات هذا المجال هي رغبة الممول تفرض على النقابة القبول بالدورات التدريبية المعروضة دون الرجوع للخطط لديها، بينما كانت اقل تلك الفقرات في مجال تكليف النقابة لجهة ذات الاختصاص من خارجها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين.



كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لمعوقات دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية من وجهة نظر المهندسين كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.42) وكانت ابرز هذه المعوقات أن النقابة لا تتضمن جهة متخصصة بالتنمية والتطوير لضمان أداء جيد للمهندسين، وقلها في مجال الفساد المالي في النقابة، بينما كانت الدرجة الكلية للآليات المقترحة لتطوير دور نقابة المهندسين للقيام بتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية كانت بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (4.21) وان ابرز هذه المقترحات إن تكون الدورات بشكل دوري وبتواصل مباشر مع الواقع العملي وقلها الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابة.

وبينت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو كل من دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى المتغيرات (الجنس، مكان السكن، التخصص، سنوات الخبرة). كما أظهرت النتائج انه لا توجد فروق في استجابة المبحوثين نحو معوقات دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة) باستثناء وجود فروق تعزى إلى مكان السكن والتي كانت لصالح محافظة بيت لحم. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في استجابات المبحوثين نحو الآليات المقترحة لتطوير دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم تعزى إلى متغيرات (الجنس، مكان السكن، سنوات الخبرة) باستثناء وجود فروق تعزى إلى التخصص والتي كانت لصالح المدني والميكانيكي عند مقارنتهم مع المعماري والكهربائي.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترح الباحث ضرورة ملائمة التدريبات لحاجات شرائح المهندسين المختلفة، وتكليف جهة ذات اختصاص من خارج النقابة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين، وان تهتم النقابة بالمضمون أكثر من اهتمامها بالشكل، ومزيد من الشفافية فيما يتعلق بالجانب الإداري والمالي للنقابة، وان تكون الدورات بشكل دوري وبتواصل مباشر مع الواقع العملي، وينبغي القيام بدراسات حول تأثير الواقع الحالي على دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين في مختلف المجالات.

# **The role of the Engineers Association in developing the technical and administrative capacities of engineers, and its development mechanisms from the viewpoint of engineers in the districts of Hebron and Bethlehem**

## **Abstract**

This search was carried out during the period between September and May 2009. The study object consisted of all engineers in both Hebron and Bethlehem governorates totaling 2562 engineers. The research aim was to assess the role of the engineers' associations in the field of developing and enhancing the administrative and technical abilities of engineers and the mechanisms of promoting such abilities as viewed by the engineers. The study sample comprised a random sample of 258 engineers. The sample was submitted to describe the method in which the researcher applied the Likert-type statistical system covering 73 items constituting the questionnaire. This Likert-type system was graded as follows: (1) very high (4.24-5), (2) high (3.43-4.23), (3) medium (2.62-3.42), (4) low (1.81-2.61), (5) very low (1-1.8). The questionnaire output was statistically handled and projected by SPSS and EXCEL.

As concerning the engineers' associations' occurring performance in the field of developing and promoting the managing and artistic capabilities of engineers, as deemed by the engineers, they got a medium grade (2.86). The most prominent item in the questionnaire concentrated on the failure of the association in achieving development in administrative and technical abilities. The least noticeable point in this regard pointed out the success of the association in controlling the unemployment through developing the engineers' administrative and technological abilities.

The engineers' association got a medium degree (3.23) as regards its role in developing and furtherance of engineers' managing and technical capability, and determining the training requirements for engineers from the point of view of the engineers themselves. The most remarkable point in this context is technical development which received (3.37) whereas the least noticeable was computer maintenance.

The managerial development was evaluated as medium, averaging (3.23), whose most conspicuous item dealt with establishing courses for project management. While the distinctive point in this area was organizing accountancy training courses. In the field of pinpointing the training needs for the engineers, this was given a medium grade 2.76. The most distinctive point indicated that the financiers will impose their ready training courses without reviewing the plans there in, whereas the least item was about the authorization of a specialized outside party to specify the training requirements for the engineers.

As to the hindrances facing the engineers' association in its efforts to develop the engineers' status, they got a medium (3.42). The most influential of these impediments was that the association did not embody a party specialized in development and advancement to guarantee good fulfillment on the part of the engineers, while the least of these obstacles was the financial corruption in the association.

With respect to the suggested mechanisms to promote the engineers' associations' role in the activation of the engineers' status, this received a high evaluation (4.21) based on the realistic

situations. On the other hand, the benefit from the international experience to upgrade the role of the association received the least suggestion.

As for the responses of the individuals of the specimen with regard to the associations role in developing the engineers administrative and artistic abilities according to varieties such as sex, place of residence, specialization, years of experience. The same responses were shown on the obstacles en countering the association, concerning its developing its member engineers, relating sex, specialization and years of experience, except for the engineers of Bethlehem. Whose responses talked about differences attributed to living place? Once again the responses were almost the same with respect to the suggested tools to boost the associations activities to reinforce the engineers abilities, when these responses were relating to alternative such as sex, living place, years of experience, except for specialization which included obvious differences the part of civil and mechanical engineers when compared with architectural and electrical colleagues. In the light of the results concluded in the research, the researcher suggested that trainings should be suitable to different slices of engineers, and deputization a specialized outside body to modify the training requirements for the engineers. The association should pay attention to the core of the issue rather than the abstract. More transparency should be focused on the associations administrative and financial fulfillment. Courses should be periodical and based on the actual needs, further searchers have to be made in connection with the effects of the current impacts on the role of the engineers association in the subject of developing and broadening the engineers abilities in different fields

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 مقدمة

يعتبر بناء المؤسسات فكرة إدارية وتنظيمية تساهم في بناء هيكلية المجتمع واحتياجات الناس في جميع النواحي الفكرية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية، سعياً لخدمة المجتمع وتنظيم وتحسين الخدمات المقدمة بما يحقق أفضل الخدمات والاحتياجات للناس.

لذلك فإن لنقابة المهندسين دوراً هاماً في خدمة وتطوير المهندسين ورفع مستواهم العلمي والعملية، فمن أهم أهداف النقابة تطوير مهنة الهندسة ورفع قيمة المهندسين. ومن هنا برزت ضرورة تطوير آليات ناجحة وفاعلة في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية.

تأتي أهمية نقابة المهندسين في كونها الإطار العام لجميع المهندسين العاملين في مجال الهندسة وفي كافة القطاعات العام والخاص والمنظمات الأهلية، لقد أدركت نقابة المهندسين أهمية الدور الذي تقوم به في خدمة هذا القطاع الهام من المجتمع بما يعود على المهندسين والمجتمع من فائدة، فعملت على مكافحة البطالة وقامت بوضع قانون مزاولة المهنة والمكاتب الهندسية التي عملت على تطوير العمل الهندسي.

لذا جاءت هذه الدراسة من أجل إتمام النقص الواضح في الدراسات العلمية التي تتناول موضوع دور النقابات في تطوير وتنمية قدرات منتسبيها.

فالهندسة علم وفن استيعاب قوى الطبيعة وتسخيرها لخدمة الإنسان، ومهنة الهندسة هي أساس الخلق والإبداع وحسن التنفيذ والتطبيق، ولنقابة المهندسين دور في تطوير وتنمية قدراتهم الإدارية والفنية. فدور النقابة التنظيمي يبدأ بترتيب وضعها الداخلي وتحسين أدائها من خلال تجديد الهيكلية الإدارية والمالية بصورة دورية، وذلك لبناء منظومة جديدة تعطي للمهندس مفهوماً جديداً عن نقابته، أساسه أن النقابة للجميع وليست لأشخاص محددين من أصحاب السلطة والنفوذ في الدولة وغير الدولة. وتجديد الأهداف الأساسية للنقابة من وقت لآخر، بما ينسجم مع الواقع على أساس من الحكمة والموضوعية في الطرح، وتغليب لغة العقل على لغة الخطابات الحماسية للحفاظ على مصلحة المهندس وبما ينسجم مع مصلحة الوطن، وضمان الحماية اللازمة لمهنة الهندسة ومسيرتها، وذلك بالتنوير الدائم للقوانين والأنظمة والتشريعات ذات العلاقة بالعمل الهندسي ومستقبله، وإعداد الكوادر النقابية المؤهلة بتعريف المجتمع بأهداف النقابة ومهامها السامية ودورها في تنشيط القطاع الهندسي، ونشر الثقافة النقابية بين المهندسين، وتأكيد أهميتهم من خلال ممارستهم لدورهم في تنفيذ واجباتهم والمطالبة بحقوقهم، وتعريف المواطنين بالدور المهم للمهندسين والنقابة في سلامة المنشآت المدنية والصناعية وغيرها، ووضع آلية جديدة لمراقبة المهنة وتطبيق العقوبات بحق المخالفين.

إن دور النقابة في التعليم الهندسي: هو في التنسيق مع الجامعات والمعاهد العلمية؛ لمراجعة سياساتها التعليمية بما يخص البرامج والاختصاصات والساعات الدراسية، وتفاذي الأسلوب التقليدي في التدريس الذي يعتمد على التلقين والحفظ. مع الإشارة إلى أن التلقين يعمل على نقل المعرفة ولكنه لا يساعد على تطبيقها، وتتطلب خصوصية التعليم الهندسي العمل على صقل المهارات في المرحلة الجامعية؛ وذلك بترسيخ المعلومة في ذهن الطالب وتنمية الكفاءات الذاتية لبناء الشخصية وتقويتها، وهذا يتطلب تطوير المناهج الدراسية وتجديدها والمشاركة في وضع شروط دقيقة لهذا الاختيار، وتكفل تخريج مهندسين مؤهلين علمياً ومهنياً وقادرين على التعامل مع اقتصاد السوق والعمل الهندسي الحر.

إن المشاركة في تغيير المعايير والأسس المعتمدة في قبول الطلبة في الجامعات وذلك في ظل المتغيرات الجديدة واقتحام العولمة لحياتنا، تكون في إيجاد مؤشر سنوي، وتطويره بين الحين والآخر، عن طريق المسح المبدئي والدوري لعدد الخريجين واحتياجات السوق، ليشكل قاعدة تستطلع من خلالها النقابة على مدى تلبية مخرجات التعليم الهندسي لاحتياجات السوق، والمشاركة مع الجامعات والمعاهد في إعداد وتنظيم الندوات والمؤتمرات الهندسية الأكاديمية المتخصصة التي يمكن أن تزيد من معارف المهندسين وتمدهم بكل ما هو جديد في العلوم الهندسية، وذلك بتبني

المهندسين المتفوقين ومنحهم الحق في متابعة دراستهم الأكاديمية التخصصية، ومشاركتهم بأبحاث علمية تطور مهنة الهندسة، وذلك بالتعاون مع السلطة والقطاع الخاص والجامعات؛ لزيادة الموارد المخصصة لمثل هذه البحوث، وتفعيل مبدأ ربط الجامعة بالمجتمع من خلال توجيه طلاب الهندسة في السنوات الأخيرة للتدريب الحقيقي في مؤسسات السلطة والمؤسسات الخاصة لتطويرها.

إن دور النقابة في التدريب والتأهيل هام جداً، فلقد بدأت النقابة في الفترة الأخيرة بتكثيف الخطوات لتحقيق التدريب والتأهيل بما يتناسب والتغيرات الجديدة في فروعها كافة، إلا أن المطلوب يفوق ذلك، وذلك من خلال تحديد مجالات التدريب المطلوبة وتصنيفها حسب أولوية الحاجة إليها في الدخول إلى السوق، ورفع مستوى الأداء الهندسي والعمل على التركيز على مهارات الاتصال التي تمنح المتدرب القدرة على إيجاد لغة مشتركة مع أصحاب العمل، وتفهم البيئة المحيطة بهم لفهم الأعمال الفنية والتقنية كافة، وتحليل النتائج، واستخلاص المطلوب منها والمترتب عليها، وتشجيع مهارات التفكير وسرعة البديهة من خلال تحفيز العقل على إيجاد الحلول الموضوعية وتنفيذها، والقدرة على اتخاذ القرار وتقديم البدائل بسرعة وحكمة، وتوجيه الذكاء إلى واقع عملي مفيد بتنمية المهارات الفردية التي تضيف إلى شخصية المهندس جملة من الصفات، كاحترام الذات والانضباط والشفافية والاستقامة وحس المبادرة والمصادقية وترسيخ المعاني الإيجابية لسلوكيات العمل الجماعي، وتحفيز المهارات الإبداعية القائمة على التمسك بالإيجابيات، والتطلع إلى الإنجاز والنمو بإنشاء مركز معلومات يحتوي على المراجع والمعلومات والمقاييس التي تخدم وتطور عملية التدريب والتأهيل، وذلك بتوفير كل ما يحتاجه المهندس من معلومات عن المشاريع الهندسية للاطلاع والاستفادة وتأهيل الكوادر النقابية لإدارة عملية التدريب والتأهيل، وذلك وفقاً لتطورات المجتمع والمهنة بما يضمن سلامة العمل الهندسي والتأهيل المستمر في ضوء التطور التكنولوجي والتقني (محمود جدوع، 2008). وتهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالدور الذي يمكن أن تقوم به نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم.

## 2.1 مبررات الدراسة

انطلقت هذه الدراسة من المبررات الآتية:

- وجود انتقادات توجه إلى نقابة المهندسين حول "دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين

- قلة الدراسات المنجزة في هذا الموضوع وشح المعلومات المتوفرة على حد علم الباحث.
- رغبة واهتمام الباحث في دراسة دور نقابة المهندسين كأحد منتسبي النقابة.
- إن نقابة المهندسين هي الجهة القادرة والمأمول منها القيام بهذا الدور.
- من مهام نقابة المهندسين مواكبة التطورات الإدارية والتقنية المتسارعة في العالم للاستفادة من ذلك في تطوير وتنمية قدرات المهندسين وإيصالها لمنتسبي النقابة

### 3.1 مشكلة الدراسة

تتلخص مشكلة الدراسة في التعرف إلى الدور الذي قامت به نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم ويمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو الآتي: ما دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم ؟

### 4.1 أهميه الدراسة

تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية للعديد من الأسباب الآتية أهمها:

- تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية نقابة المهندسين كهيكل تنظيمي لقطاع هام وهم المهندسون وطبيعة العمل الذي يقومون به بما يتعلق بالتصميم والتنفيذ والإشراف على مختلف الأعمال الهندسية.
- إن التدريب أصبح واحدا من وسائل تطوير الأداء الحديثة وتنمية القدرات حيث يزود المتدربين بالمعارف والمهارات والاتجاهات لتطوير أدائهم وتنمية قدراتهم.
- تسليط الضوء على موضوع مهم لم يأخذ حقه من البحث والتحليل - على حد علم الباحث - من المتوقع أن تشكل هذه الدراسة إطارا نظريا للدراسات اللاحقة وبشكل خاص فيما يتعلق بدور النقابات والتنمية.
- قد تسهم هذه الدراسة في حالة تطبيق المقترحات المتوقعة في تنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية.
- التطور المتسارع في مختلف العلوم والثورة المعلوماتية التي أحدثت فجوة عند الجميع ومنهم المهندسين.

- نقابة المهندسين تتحمل مسؤولية تطوير وتنمية قدرات المهندسين.
- من المأمول أن تكون هذه الدراسة باعنا لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات المتعلقة بتطوير دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين في مختلف الميادين.

## 5.1 أهداف الدراسة

تركز هذه الدراسة على هدف رئيس سعت إليه للتعرف إلى دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم وتفرعت عنه عدة أهداف فرعية.

- الهدف الرئيس: التعرف إلى قدرات المهندسين الفنية والإدارية وقدرة نقابة المهندسين على تطوير وتنمية تلك القدرات.
- أما الأهداف الفرعية فتتمثل فيما يأتي:

- التعرف إلى واقع دور نقابة المهندسين من وجهة نظر المهندسين.
- التعرف إلى نقابة المهندسين في تدريب وتأهيل المهندسين.
- التعرف إلى المعوقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بهذا الدور.
- التعرف إلى آليات تطوير دور نقابة المهندسين للقيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة في التعرف إلى دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم، وهي:

- السؤال الرئيس ما دور نقابة المهندسين في تطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم؟
- وتركزت الأسئلة الفرعية فيما يأتي:

- ما واقع دور نقابة المهندسين من وجهة نظر المهندسين المسجلين لدى النقابة؟



- ما دور نقابة المهندسين في التدريب والتأهيل للمهندسين المسجلين لدى النقابة ؟
- ما المعوقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية ؟
- ما آليات تطوير دور نقابة المهندسين للقيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية ؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

وللتعرف على تأثير خصائص المهندسين على استجاباتهم استخدم الباحث الفرضيات الإحصائية الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابية في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير الجنس.
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابية في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى مكان السكن.
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابية في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى التخصص.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابية في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى سنوات الخبرة.

## 8.1 محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم في تخصصات المدني والمعماري والكهرباء والميكانيك من خلال استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة.

## 9.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- الحدود المكانية: محافظتي الخليل وبيت لحم.
- الحدود الزمانيه: الفترة ما بين الواقعة بين شهري أيلول 2009 وأيار 2010.
- الحدود البشرية: المهندسين في تخصصات (المدني، والمعماري، والكهرباء، والميكانيك).
- الحدود الموضوعية: دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية والآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم وفقاً لاستجاباتهم على فقرات أداة الدراسة.

## 10.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول على النحو التالي:

- الفصل الأول: المقدمة، ومبررات الدراسة ومشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأسئلة الدراسة، وفرضيات الدراسة، وأهمية الدراسة، ومحددات الدراسة، وحدود الدراسة.

- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: منهجه البحث وأدواته، ومجتمع البحث، وعينة البحث وخصائصها، وأدوات البحث، وصدق أداة الدراسة، والتحكيم، وثبات الأداة، والتحليل الإحصائي لخصائص عينة الدراسة.
- الفصل الرابع: يشتمل على التحليل الإحصائي، وعرض النتائج ومناقشتها ودراسة مقارنة لها.
- الفصل الخامس: يشتمل على النتائج، والاستنتاجات، والمقترحات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1.2 مفهوم بناء القدرات

بناء القدرات يعني "زيادة قدرة الفرد على إنجاز الأعمال بنفسه، بمعنى أن يكون أكثر مهارة وأكثر ثقة في نفسه، وأكثر فاعلية في التنظيم" (ريمان محمد ربحان، 2002).

ويمكن تعريف عملية بناء القدرات "بأنها تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية؛ وذلك لتمكينهم من تحديد المشكلات وتقييمها، وزيادة القدرة على تفهم وتحليل المشكلات، ويمكن القول إن بناء القدرات هي "سياسة تمكين المجتمع التي تهدف إلى تقوية كافة أطراف عملية التنمية لكي تمكنهم من لعب دور فعال في إدارة وتخطيط مستوطناتهم البشرية" وبالتالي فهي عملية تدخل خارجي مخطط ومنظم له يبتغي تحقيق أهداف معينة لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها بالإطار الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الذي توجد فيه وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة" (فنديل، 2000).

#### 2.2 التطوير الإداري

عل الرغم من تعدد الدراسات التي حاولت أن تتعرض لموضوع التطور الشامل أو التطوير الإداري بالبحث والتحليل، إلا أن معظم هذه الدراسات قد بقي قاصراً عن تقديم مادة مؤصلة ومجردة تمكن رجل التطوير من أن ينطلق منها، كأرضية محددة ومتكاملة نحو خطوات عملية. إن

أهم المصطلحات التي تتدرج ضمن هذا الإطار، وذلك في محاولة لتحديد مفاهيمها وإبراز درجة ترادفها، كحسم للتداخل والغموض الذي يكتنف معظم عمليات البحث التي تناولتها، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدداً من المصطلحات المختلفة التي ترد غالباً إما كبديلة أو رديفة أو مكملة بعضها لبعض، ومن أهم هذه المصطلحات هي التغيير، والتغيير، والنمو، والتنمية، والتطور، والتطوير، والإصلاح، وقد لا يوجد تمايز بين هذه المصطلحات من ناحية الموضوع، فقد تلتقي كلها وتتطابق من وجهة نظر معظم الباحثين، نظراً إلى أن كلا منها يتضمن ويعكس عملية تحول ما في طبيعة الموضوع أو الظاهرة التي تدل على الفعل، سواء كانت ظاهرة طبيعية أو إنسانية، وهذا هو السبب الأساسي الذي خلق ضرباً من الالتباس عن الاقتراب من هذه المصطلحات أو المفاهيم أو التعامل معها من قبل معظم الباحثين (عساف، 1980).

### 3.2 بناء القدرات الإدارية

تعتبر عمليات الإدارة والتنظيم لعملية التنمية العمرانية من المهام الرئيسية لتنمية المجتمعات، فقد أشارت العديد من الأبحاث والدراسات إلى ضعف القدرات الإدارية والكوادر التنظيمية بعمليات التنمية مما يجعلها أحد العوائق الأساسية أمام تحقيق التنمية المستدامة بالمجتمعات (قنديل 2000).

### 4.2 أهمية التدريب والتطوير

التدريب هو المدخل الرئيس والهام للتأهيل والتطوير الإداري والاقتصادي والفني وهو وسيلة رئيسة للارتقاء بالمهارات الشخصية وتطويرها وإطلاعها على مستجدات العالم المعاصر والمتطور، وهو خيار الأمم الساعية للتطور والتقدم. إن عولمة المرحلة الحالية والقادمة والتطور العالمي في كافة مجالات الحياة، وطموح مجتمعنا في دخول المعترك الاقتصادي والأجواء المفتوحة على الداخل والخارج؛ يتطلب جهوداً جبارة ومنتوعة في مجال التدريب والتطوير من أجل تقدم المجتمع (نقابة المهندسين 2008).

### 5.2 تعريف التدريب

عرفه (الطنوبي، 1998) بأنه عملية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية متجددة وضرورية لتكوين سلوكيات جديدة أو لتعديل سلوكيات حالية موجودة لدى المتدرب؛ وذلك لزيادة كفاءته الإنتاجية ويتم ذلك من خلال عمليات تدريبية ترتكز على المشاركة من المتدرب نفسه.

## 6.2 أهمية التدريب

- التدريب هو المدخل الرئيس والهام للتأهيل والتطوير الإداري والاقتصادي والفني وهو وسيلة رئيسة للارتقاء بالمهارات الشخصية وتطويرها وإطلاعها على مستجدات العالم المعاصر والمتطور وهو خيار الأمم الساعية للتطور والتقدم
- إن حركة التدريب لا تتوقف عند حد معين مهما كانت عليه درجة النظام التعليمي وعناصره من قدرة واقتدار ومستوى عال من الكفاءة؛ لأن عجلة التقدم الحضاري ما زالت سائرة دون توقف (الرياض، 1984).

وقد أورد مرسى (1987) نوعان من البرامج التدريبية في أثناء الخدمة:

- البرامج التجديدية وهي تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد بتزويده بأحدث الإتجاهات المتعلقة بميدان عمله. والمفاهيم والخبرات.
- البرامج التأهيلية وتهدف إلى تأهيل الأفراد للوظائف الأعلى التي يرقون إليها بعد تدريبهم. وينبغي إن يقوم هذا النوع على شرح وتحليل الأسس القانونية والتشريعية التي تحكم العمل المستقبلي في علاقاته مع الأعمال الأخرى. وتحليل المهارات الوظيفية ومستويات أدائها.
- أما بالنسبة لسياسة التدريب الإداري في الدول النامية لا بد أن تشتمل الأهداف العامة للتدريب والتوجيهات الخاصة بتخصيص بتخطيط التدريب وتعطي إرشادات حول التطبيق وأن تكون مستتبطة من تقويم دافعي للمهام الوظيفية واحتياجات التدريب. كما أنه لا أن تنطلق هذه السياسات من الإمكانيات الموجودة والمتوفرة لدى الجهة المختصة بالتدريب وأن تكون للتطبيق (محمد، 1990).

ويشير معنى الاحتياجات التدريبية آراء متعددة يمكن إيجازها في ثلاثة آراء أساسية كما يلي:

- يقول الرأي الأول: إن الحاجة التدريبية تعادل اختيار الفرد المستحق للتدريب، فتحدد الحاجة التدريبية هي في الأساس تقرير أي من الأفراد العاملين بحاجة إلى تدريب (عاشور، 1982). ويفتقد هذا الرأي إلى بيان الأساس الذي يتقرر في ضوءه اختيار الفرد المتدرب، فضلا عن أن الحاجة التدريبية توجه مثل هذا التقرير، وقد لا يتم إشباع بعض الحاجات التدريبية بسبب عدم توافر الإمكانيات المادية. ويقول الرأي الثاني إن الحاجة التدريبية تعادل المعارف والقدرات والمهارات والاتجاهات المطلوب تزويد الفرد بها

فالاحتياجات التدريبية هي مجموعة المتغيرات المطلوب إجراؤها مع الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة، كما يقول الرأي الثالث إن الاحتياجات التدريبية، مرادفة للأهداف التدريبية؛ فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه (درة والصباح، 1986).

- لقد اهتم الكثيرين بالتدريب في معظم دول العالم؛ فأُنشئت المعاهد التدريبية في معظم المؤسسات، وخصصت العديد من الندوات والمؤتمرات لمناقشة جوانب التدريب وعائده، وتناولت أقلام الكثير من الكتاب والعلماء التدريب بالتحليل والمناقشة على صفحات المجالات المختلفة والصحف، ولا ريب أن هذا المجال له ما يبرره؛ إذ إنه لا يهدف فقط إلى إمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنمية في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه، ولكنه يحقق هدفاً أهم وأعمق بالسعي إلى الارتقاء بمستوى الأداء والإنتاج كماً وكيفاً ونوعاً، بل إن النظرة المتعمقة للتدريب تؤكد اهتمامه أيضاً بخدمة أهداف العاملين، وإشباع حاجاتهم إلى الإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي، وزيادة ثقتهم بأنفسهم وبما يؤديونه من أعمال، وهي عوامل هامة لتنمية الانتماء للمؤسسات التابعين لها (درويش، 1980).
- كما أشار الخطيب (1989) أن تحليل مجالات التدريب يعتبر مصدراً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يصب في مجالات التدريب، حيث أن هناك تفاعل تام بينهما، وتتم عملية التحليل بطرح مجموعة من الأسئلة في تتابع يغطي مجالات المعرفة، والسلوك، والمهارة. وبذلك يمكن التوصل إلى تحديد واضح يساعد على التخطيط للبرامج التدريبية والتي تبنى على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية.

## 7.2 تعريف تخطيط التدريب

وقد عرفه (بدوي، 1980) التدريب بأنه إعداد الفرد للإستخدام أو الترقى في فرع من فروع النشاط ومساعدته في الإفادة من قدراته؛ حتى يحقق لنفسه وللمجتمع أكثر ما يمكن من مزايا، كما إن التدريب يقوم بإعداد الأفراد وتأهيلهم؛ لأداء أعمال معينة، بإتقان وكفاءة أو ممارسة تخصصات تقتضيها طبيعة العمل المتطورة.

وذكر (الحمداني، 1984) تعريف الدوري للتخطيط التدريبي بأنه جهد إداري منظم يستند على الدراسة العلمية في الكشف عن الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف الواضحة واختيار السبل والوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف ومراعاة الإمكانيات البشرية المتاحة.

في ضوء التعريفات السابقة لتخطيط التدريب وما تضمنه من عناصر وأفكار يمكن صياغة التعريف الآتي لتخطيط التدريب: (عملية الخروج ببرنامج تدريبي ذي جدوى للمستهدفين ومؤسساتهم يتضمن تحديدا لاحتياجاتهم التدريبية والحلول الملائمة لها والأهداف التي ينبغي تحقيقها في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة).

## 8.2 أهمية تخطيط التدريب

تتجسد أهمية تخطيط التدريب في الآتي:

- يحدد الحاجات والمشكلات ويساعد في تنظيمها حسب أولوياتها.
- يحدد رسم السياسات وما تضمنته من برامج ومشروعات للتنفيذ.
- يؤدي إلى تنسيق الجهود وعدم تعارض الخطط بما يوفر قدرا كبيرا من تكاليف التنفيذ في الوقت اللازم؛ لإنجازها بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف.
- يحشد جميع الإمكانيات والموارد البشرية والمالية والطبيعية بشكل يضمن استخدامها الفعال لتحقيق الأهداف.
- يساعد في وضع الحلول للمواقف والصعوبات المحتمل الوقوع فيها في عملية التنفيذ فيؤدي بذلك إلى إنجاز الخطة واستمرارية التنفيذ.
- يتعذر تنفيذ الأهداف بعيدة المدى دفعة واحدة؛ لذا فإن التخطيط يساعد في وضع الخطط المناسبة للوصول إلى تلك الأهداف النهائية عن طريق تحقيق الأهداف المرحلية أو الثانوية للخطط المختلفة.

ويعد التدريب نشاطا حيويا ومهما في أي تنظيم يسعى للارتقاء بمستوى أداء أفرادهم وكفاءتهم وهذا يتطلب عمليات إعداد وتنسيق وتنظيم للعديد من الموارد البشرية والمادية وبالشكل الذي يحقق الأهداف التي يسعى التنظيم للوصول إليها، ومن هنا فلا بد أن يقوم التدريب السليم على أسس تخطيطية علمية مدروسة لضمان تحقيق الأهداف التي يصبو إليها (الحمداني، 1984)

## 9.2 أسباب الاهتمام بتخطيط التدريب

وأشار (الخطيب، 1989) إلى أن التدريب عملية متكاملة ومستمرة، تبدأ منذ اللحظة التي تشعر فيها المنظمة أو الدائرة مع الموظف نفسه أنه بحاجة إلى تحسين أدائه أو زيادة إنتاجيته، أو أن خطط



التنمية للمستقبل تتطلب تأهيلاً خاصاً للعاملين، وهذا الشعور بالحاجة إلى التدريب يقوم على عدة افتراضات هي:

- التدريب الفعّال يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة أثناء العمل.
- التدريب الفعّال يؤدي إلى تقليل فرص تغيير الوظائف.
- التدريب الفعّال يعد الموظفين الجدد أو يؤهلهم لتحمل أعباء ووظائف لم يسبق تدريبهم عليها.
- التدريب الفعّال يؤدي إلى تحسين الروح المعنوية.
- أسلوب تحليل التنظيم: يشير (الخطيب، 1989) أن تحليل التنظيم يتناول دراسة الأوضاع والأنماط الإدارية؛ لتحديد المواقع داخل التنظيم، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً، ويشمل تحليل التنظيم، وتحليل الأهداف والخريطة التنظيمية، وتحليل السياسات، وتحليل الوظائف (الأعمال)، وتحليل الفرد. ويعتبر تحليل الوظائف من أهم طرق وأساليب تحليل التنظيم. وأن وسائل التحليل تكشف للمؤسسة عن وجود الحاجة، وعن مدى هذه الحاجة التدريبية.

## 10.2 العملية التدريبية

وقد عرف (رفاعي، 1987) العملية التدريبية بأنها عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية؛ لما يعد على المنظمة الإدارية بصفتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام. وقد عرفه السامرائي والجادري (1990) بأنه عملية تعليمية لتعليم الموظفين وتوعيتهم وتنقيفهم ليكونوا مؤهلين للقيام بوظائف أكثر صعوبة ومسؤولية

ونص تعريف (درة، 1991) للتدريب "هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها لشكل إيجابي بناء. كما أشار (رفاعي، 1987) إلى أن التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد إن يتبوأ مكانة في المجتمع. فالتدريب ليس عملية طارئة أو مؤقتة كما أنه ليس ترفاً أو إضافة كمالية يمكن استخدامها أو الاستغناء عنها وفقاً للمعايير الشخصية أو الاهتمامات الذاتية للمديرين المسؤولين عن واقع العمل، بل على العكس. كما يعتبر التدريب من المسلمات قبولاً في الأوساط التدريبية، والمقولة التي تقر إن التدريب يجب أن يصمم لمواجهة الاحتياجات التدريبية؛ ولذلك فإن التدريب يعتبر من مهام إدارة الأفراد في أي مؤسسة. ولا بد لهذه

الإدارة من تدريب أفرادها، وذلك لتأهيلهم للقيام بمسؤولياتهم المختلفة، لمقابلة التطور المستمر الذي يتعرض له العمل (الطخيس، 1988).

وعرفه (الطنوبي، 1998) بأنه عملية اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية متجددة وضرورية لتكوين سلوكيات جديدة أو لتعديل سلوكيات حالية موجودة لدى المتدرب؛ وذلك لزيادة كفاءته الإنتاجية، ويتم ذلك من خلال عمليات تدريبية تركز على المشاركة من المتدرب نفسه. كما أشار (الخطيب، 1989) إلى إن تحليل مجالات التدريب يعتبر مصدراً أساسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يصب في مجالات التدريب، حيث أن هناك تفاعل تام بينهما، ويتم عملية التحليل بطرح مجموعة من الأسئلة في تتابع يغطي مجالات المعرفة، والسلوك، والمهارة. وبذلك يمكن التوصل إلى تحديد واضح يساعد في التخطيط للبرامج التدريبية، والتي تبنى على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية.

وإن تحديد الاحتياجات التدريبية يوضح نوع التدريب المطلوب والنتائج المتوقعة منهم ويساعد في التركيز على الأداء المحسن والهدف الأساسي من التدريب، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشراً يوجه التدريب توجيهاً صحيحاً، ويساعد إدارات التدريب في التخطيط الجيد وتقدير الاحتياجات التدريبية على المدى القريب والمدى البعيد الذي يتصف بالتفكير العلمي والموضوعي والعلمي الهداف؛ لتحقيق الكفاءة مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف، وحين غيابها أو تحديدها بشكل غير دقيق إضاعة للجهد والوقت والمال (درة، 1991).

وأكد (ياغي، 1990) أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، تساعد القائمين على إدارات التدريب على وضع إستراتيجية وخطط طويلة المدى للتدريب وتنظيمه، وتوجهه وسياساته وبرامجه وممارساته تحقيقاً لرؤية التدريب وأهدافه الكبيرة المنشودة، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي هو الطريق السليم لتحديد المعارف والمهارات كما و نوعاً اللازم لرفع كفاءة المتدربين، وأنه الأسلوب الذي يمكن بموجبه قياس مستوى المتدرب، قبل وبعد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، يعتبر من أساسيات نجاح العملية التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

وقد عرف (رفاعي، 1987) العملية التدريبية بأنها عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، لما يعد على المنظمة الإدارية بصفيتين أساسيتين هما الاستمرار والانتظام.

## 11.2 مفهوم الإحتياجات التدريبية

إن تحديد الإحتياجات التدريبية يعد الخطوة الأولى والأساس في العملية التدريبية، وهي جزء مهم ورئيس في عملية التخطيط للتدريب التي تستهدف السير بخطوات علمية مدروسة في تصميم البرامج التدريبية؛ بغية تحقيق الأهداف المتوخاه من عملية التدريب، بالإضافة إلى تحقيق أكبر استغلال للموارد المادية والبشرية المتاحة، في سبيل أن تكون هذه البرامج مساندة لخطط وأهداف المنظمة، ولقد أصبح واضحاً أن التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية يمثل الركيزة الأساس للتخطيط التدريبي الناجح؛ لأنه يساعد في جعل النشاط التدريبي هادفاً وذو معنى للمنظمة وللمتدربين، ويجعله كذلك نشاطاً واقعياً ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، وقد أورد الكتاب والدارسون عدداً من التعريفات للإحتياجات التدريبية، ومنها ما عرفها (الطنوبي، 1996) بأنها "درجة احتياج الفرد من معارف أو مهارات أو اتجاهات إيجابية، أو خليط من ذلك كي يؤدي عمله بكفاءة عالية"، وعرفها (درة، 1988) بأنها "وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم ووضع مرغوب في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في مجال المعارف أو المهارات أو الإتجاهات أو فيها جميعها"، وعرفها (السامرائي والجادري، 1990) بأنها "ذلك النقص في معارف أو مهارات أو كفاءة الفرد قياساً إلى ما يراد إيصاله إليه والمتمثل بالهدف المرسوم والمراد الوصول إليه وتحقيقه، من خلال برنامج التدريب، لذلك فإن تصور الحاجة التدريبية يتطلب أساساً معرفة ما عليه الفرد وما يطمح هو (أو تطمح المؤسسة العامل فيها) أن يكون عليه، والفرق بين هذين المستويين يعكس تلك الحاجة.

في ضوء التعريفات السابقة وما تضمنته من عناصر يمكن صياغة التعريف الآتي للإحتياجات التدريبية هي نقص في كفاءة الفرد يتطلب تغييراً أو إضافة في معلوماته أو مهاراته أو اتجاهاته أو جميعها؛ للتغلب على مشاكل أدائية أو تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية حالية أو مستقبلية.

## 12.2 أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية

تتمثل مشاكل التدريب في معظم الأحيان بعدم تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل دقيق، الأمر الذي يجعل التدريب يخفق في تحقيق الأهداف المطلوبة، إذ تعد الإحتياجات التدريبية الأساس في بناء البرامج التدريبية الناجحة والمؤشر الذي يوجه التدريب نحو الاتجاه الصحيح، ويعزى فشل كثير من البرامج التدريبية أثناء الخدمة إلى عدة أسباب من أهمها أنها تفتقد إلى مقابلة إحتياجات المشاركين فيها، حيث يأتي هؤلاء المشاركون إلى هذه البرامج وهم يتوقعون أن المدربين أو القائمين على

شؤون التدريب يفهمون تماماً احتياجاتهم التدريبية في عملهم، ولكنهم يجدون في الواقع غير ما كانوا يعتقدون، وذكر (السامرائي والجادري، 1990) أن التعرف على الاحتياجات التدريبية يمثل المنطلق الذي يهتدي به مخطط التدريب لرسم الأهداف ومن ثم على جودة وكفاءة التدريب وتكون نتيجة ضياع في الجهود والموارد المبذولة عليه، وقد حدد (الطنوبي، 1998).

أما بالنسبة لسياسة التدريب الإداري في الدول النامية لا بد أن تشمل الأهداف العامة للتدريب والتوجيهات الخاصة بتخصيص بتخطيط التدريب وتعطي إرشادات حول التطبيق وأن تكون مستنبطة من تقويم دافعي للمهام الوظيفية واحتياجات التدريب. كما أنه لا أن تنطلق هذه السياسات من الإمكانيات الموجودة والمتوفرة لدى الجهة المختصة بالتدريب وأن تكون للتطبيق (محمد، 1990).

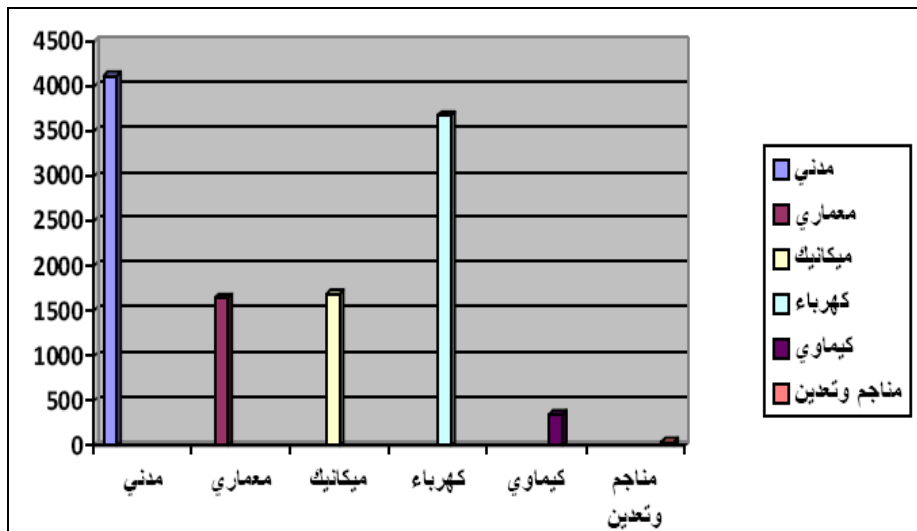
## 13.2 احتياجات التدريب الهندسي في فلسطين

يعاني قطاع التدريب الهندسي بشكل عام من نقص في الوسائل والإمكانيات المتوفرة وبشكل خاص التدريب العملي، حيث أن المادة النظرية متوفرة وبشكل كبير؛ نظراً للتوسع الكبير في الشبكة العنكبوتية (الانترنت) بذلك، وحيث أن التدريب الهندسي يقوم على الاتجاه للناحية العملية والتدريب العملي لتدريب الكادر الهندسي بحيث يكون مؤهل ومواجهاً لسوق العمل فلا بد من التركيز على توفير الإمكانيات لتغطية هذا النقص من هنا وحيث أن نقابة المهندسين - مركز القدس سعت دائماً في التركيز على موضوع التدريب الهندسي من خلال تأسيس مركزين للتدريب والتعليم المستمر في عام 1994 في كل من شمال الضفة الغربية (محافظة نابلس) وجنوبها (محافظة الخليل)، وذلك لتلعب دوراً محورياً في خدمة أهداف التدريب في مجالات التعليم المستمر والتطوير المهني للمهندسين الفلسطينيين، وقد مارست المراكز نشاطات مختلفة في التدريب والتعليم المستمر خدمة للمهندسين في جميع تخصصاتهم (يونس، 2006).

## 14.2 نقابة المهندسين

تأسست نقابة المهندسين - مركز القدس عام 1963 وشهدت النقابة خلال السنوات الأخيرة تطوراً كبيراً في أعداد المنتسبين إليها، وفي طبيعة نشاطاتها ومهامها والقوانين والتعليمات التي تحكمها، فقد تضاعف أعداد المنتسبين إليها من عشرات الأعضاء إلى الألوف حيث أصبح عددهم في نهاية 2009م إلى ما يقرب من ( 11516 ) عضو. وكان من أوائل اهتمامات النقابة وأولوياتها هو تنظيم مهنة الهندسة، وتوفير الحياة الكريمة لأعضائها، وتحقيقاً لذلك تقوم بالعمل على توحيد الأعضاء في

أسرة واحدة، وإزالة كل خلاف قد ينشأ بينهم وتنظيم علاقاتهم مع الدوائر والمؤسسات والأفراد، وحل الخلافات التي تقع بينهم وبين الغير بسبب ممارسة المهنة، ومراقبة تنفيذ القانون والأنظمة الصادرة بموجبه، والسعي لتوفير مجالات العمل للأعضاء؛ للعمل على تحسين أحوال الأعضاء الاجتماعية، والدفاع عن مصالحهم بالطرق المشروعة، ومساعدة الأعضاء مادياً، عن طريق المعونات والسلفيات وإنشاء الجمعيات التعاونية لهم، وتعمل نقابة المهندسين على رفع شأن المهنة، وذلك بالتعاون مع الأفراد والهيئات والمؤسسات العلمية، بما في ذلك اتحاد المهندسين العرب، فيما يختص بالمهنة وتكوين جمعيات علمية هندسية من أعضاء النقابة، ووضع التعليمات التي تستهدف رفع مستوى المهنة علمياً وعملياً والإسهام في النشاطات التعليمية والمهنية والعلمية التي تساعد في تطوير المهنة والعاملين فيها من مهندسين وفنيين (نقابة المهندسين 2009)



شكل 1.2: أعداد المهندسين المسجلين في النقابة حسب التخصص

#### 1.14.2. رؤية النقابة:

السعي لتنظيم المهنة وتطويرها والارتقاء بالأعضاء مهنيًا وعلميًا واجتماعيًا واقتصاديًا خدمة للمجتمع والوطن والأمة

#### 2.14.2. رسالة النقابة:

العمل على تنظيم مهنة الهندسة وتطويرها وبناء قدرات المهندسين الفلسطينيين للمشاركة بفاعلية في التنمية الاقتصادية والعمل على إيجاد بيئة محفزة للتطوير والإبداع والابتكار بما يخدم المجتمع

والأمة ولتقديم أفضل الخدمات المهنية والفنية، والتعاون مع الجهات الرسمية كهيئة استشارية ومشاركتها في وضع برامج التعليم والتدريب الهندسي والمهني والصناعي، والارتقاء بالمستوى العلمي والمهني للأعضاء والدفاع عن حقوقهم ومكتسباتهم وتأمين العيش الكريم لهم ولعائلاتهم. وتعزيز التعاون والتنسيق مع الاتحادات المهنية الهندسية عربيا وإسلاميا ودوليا.

### 3.14.2. أهداف النقابة:

من أهداف النقابة ما يأتي:

- الارتقاء بمستوى مهنة الهندسة العلمي و المهني.
- رفع شأن مهنة المهندسين و المحافظة على حقوقهم و مصالحهم المعنوية و المادية، و العمل على ترسيخ مبدأ تكافؤ الفرص و أولويات التعيين للأعضاء لدى المؤسسات العامة.
- العمل على تأمين الحياة الكريمة للمهندسين و عائلاتهم في حالات العجز و الشيخوخة.
- إنشاء نواد خاصة و تعاونيات إسكانية و استهلاكية للمهندسين وفقاً للقوانين.

### 4.14.2. الهيكل الإداري للنقابة:

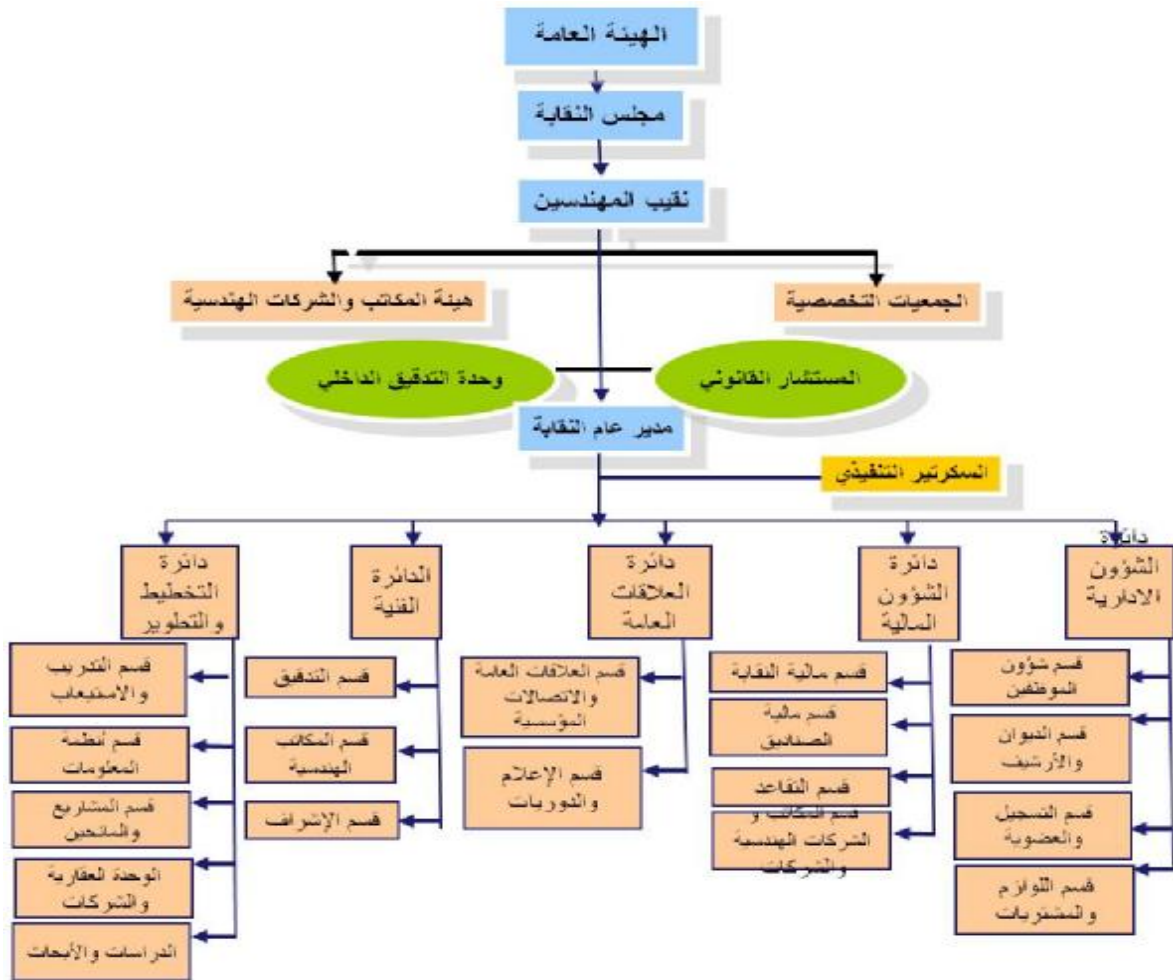
يقوم مجلس النقابة بوضع السياسة العامة للنقابة، ويعمل على تنفيذها دوائر النقابة المختلفة (شكل 1.2): وهي: دائرة الإدارة العامة، ودائرة الشؤون الإدارية، ودائرة الشؤون المالية، ودائرة العلاقات العامة، ودائرة الشؤون الفنية، ودائرة أنظمة المعلومات وتضم كل دائرة من هذه الدوائر قسماً أو أكثر لتنظيم عملها، حيث يعمل في نقابة المهندسين حالياً ما يزيد على 45 موظفاً وموظفة

### 5.14.2. مجلس الإدارة :

وهو الهيئة التنفيذية لنقابة المهندسين، ويعتبر مسئولاً عن سياسات النقابة، وتوجيه نشاطاتها.

### 6.14.2. لجان النقابة:

يقوم المجلس بتشكيل لجان للنقابة لمساعدته في أعماله كل عامين بعد انتخابه مباشرة، حيث يعين المجلس رؤساء اللجان ويفتح المجال أمام المهندسين للانضمام إليها، وهي (شكل 2.2):



شكل 1.2: الهيكل الإداري للنقابة



شكل 3.2: لجان النقابة

## 7.14.2. دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين:

إن المشكلة الأساس التي تقف حجر عثرة في تطوير وتنمية قدرات المهندسين في مختلف الميادين هي السياسات التي تمارسها سلطات الاحتلال الإسرائيلي، ذلك أن التنمية والتطوير في ظل أي احتلال تعتبر مستحيلة فكيف ونحن تحت هذا النوع من الاحتلال الإحلالي.

إن التنمية بمعناها الواسع تعني النهوض في شتى المجالات والميادين مع التركيز على الموارد البشرية؛ كونها هي التي تحدث التنمية في المجالات الأخرى، وبما أن الإنسان هو محور العملية التنموية وهدفها ووسيلتها فإن من مسؤولية نقابة المهندسين المساهمة في ذلك عن طريق:

- إتباع أساليب حديثة في تنمية وتطوير قدرات المهندسين وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية التي ملها الكثير من المهندسين.
- تطوير وتغيير الأنظمة والقوانين المرعية في النقابة بحيث تساهم في تحقيق هذا الهدف المتمثل في تنمية قدرات المهندسين المختلفة لما له من اثر طيب على المهندسين في أماكن عملهم.
- التركيز على إكساب المهندسين الخبرات العملية في مختلف الميادين والتخصصات.

## 8.14.2. التدريب الإداري والفني:

لا بد أن تقوم نقابة المهندسين بتطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وذلك عن طريق عقد البرامج والدورات التدريبية الملائمة لحاجات المهندسين في سوق العمل ذلك أن الدورات التدريبية وورشات العمل توفر قوة عمل فعلية وتزيد من كفاءات المهندسين الإدارية والفنية. إن عملية تنمية الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات التعليمية والتنقيفية وهي عملية مستمرة غير منقطعة وبصورة دورية وبأسلوب علمي. إن تحديد الاحتياجات التدريبية التي تأتي إلى إحداث التطوير الإداري والفني للموارد البشرية هو نقطة الارتكاز، وإنه لمن المفيد هنا أن نذكر أن عملية التدريب ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما هي وسيلة لتحقيق الهدف المنشود وهو التطوير وتنمية للقدرات. ويرى الباحث أن من المشاكل التي تواجه نقابة المهندسين تتلخص في ما يأتي:

- عدم الاستقرار الإقتصادي والسياسي.
- الاحتلال الإسرائيلي وطبيعته الإحلالية.



- التبعية الاقتصادية الكاملة للاقتصاد الإسرائيلي.
- غياب تنوع المشاريع واستمرارها لإكساب المهندسين الخبرات وتعميق هذه الخبرات.
- عوامل ذاتية، ضعف المهارات الإدارية والفنية والتردد في رصد الميزانيات لدى نقابة المهندسين.
- تسييس النقابة.

## 9.14.2. مراكز تدريب المهندسين:

بما إن التعليم المستمر من ركائز العمل النقابي الهادف إلى تطوير مهنة الهندسة و الرقي بها إلى المستوى المطلوب، و من ذلك تظهر أهمية و ضرورة التركيز على هذا المجال في نقابة المهندسين - مركز القدس لرفع كفاءة أعضائها وتأهيلهم وتدريبهم، سواء كانوا من الخريجين الجدد لإكسابهم خبرات عملية تساعدهم في شق طريقهم في الحياة العملية، أو من الخريجين القدامى لتطوير معلوماتهم وخبراتهم ومواكبة آخر التطورات في العلوم الهندسية.

و من هنا و حيث أن نقابة المهندسين - مركز القدس سعت دائماً في التركيز على موضوع التدريب الهندسي من خلال تأسيس مركزين للتدريب والتعليم المستمر في عام 1994 في كل من شمال الضفة الغربية ( محافظة نابلس ) وجنوبها ( محافظة الخليل ) وذلك لتلعب دوراً محورياً في خدمة أهداف النقابة في مجالات التعليم المستمر والتطوير المهني للمهندسين الفلسطينيين، و قد مارست المراكز نشاطات مختلفة في التدريب والتعليم المستمر خدمة للمهندسين في جميع تخصصاتهم.

وقد تم مؤخراً تجهيز عدة مراكز بأجهزة حديثة مواكبة للتطور التقني و البرمجي و قد شملت المراكز كل من (مركز تدريب المهندسين - فرع رام الله، ومركز تدريب المهندسين - فرع الخليل، ومركز تدريب المهندسين - فرع نابلس، ومركز تدريب المهندسين - فرع طولكرم، ومركز تدريب المهندسين - فرع جنين، ومركز تدريب المهندسين فرع بيت لحم، ومركز تدريب المهندسين فرع أريحا، ومركز تدريب المهندسين فرع قلقيلية) كما وتفكر حالياً بتطوير المركز في مناطق أخرى مثل منطقة القدس ومنطقة سلفيت.

## 10.14.2. برنامج تدريب و تشغيل المهندسين حديثي التخرج:

يهدف البرنامج إلى:

- توفير فرص للمهندسين حديثي التخرج من صفر وحتى سنتين، للتدريب واكتساب خبرات عملية تؤهلهم للانخراط في مجال العمل الهندسي.
- توفير فرص عمل توفر دخلاً شهرياً للمهندسين حديثي التخرج.
- تأهيل وإعداد المهندسين مهنيًا ومنحهم الشهادات المناسبة.
- تقوية وتعزيز العلاقة بين النقابة والمؤسسات والشركات المحلية لما فيه مصلحة المهندسين.
- محاربة البطالة في صفوف المهندسين.
- تعزيز القدرة التنافسية للشركات والمؤسسات والمكاتب الهندسية المشاركة من خلال الاستفادة من وجود خريجين مؤهلين ضمن كوادرات المؤسسات.
- يتم اختيار المهندسين حسب أولويات التخرج، والتخصص، والوضع العائلي، والوضع المادي، والفرصة المتاحة من المؤسسات.
- يوقع المهندس على تعهد والتزام بشروط البرنامج وتوفير الكفلاء اللازمين.
- تقوم اللجنة بوضع برامج لمتابعة التزام المهندس بالبرنامج وتحقيق الاستفادة المرجوة منه.

#### 11.14.2. استيعاب وتدريب المهندسين الجدد:

أولى مجلس النقابة اهتماماً بالغاً بملف الاستيعاب والتدريب خاصة وأن عدد خريجي كليات الهندسة في ازدياد ويتقدم للتسجيل في النقابة كحد أدنى 800 مهندس ومهندسة سنوياً، وقد قامت النقابة بتوقيع عدة اتفاقيات مع المؤسسات المحلية من أجل تدريب المهندسين

#### 12.14.2. توظيف المهندسين:

يعتبر قسم التدريب والتشغيل أحد الأقسام الفاعلة في دائرة التخطيط والتطوير وبالتكامل مع باقي أقسام الدائرة (قسم أنظمة المعلومات وقسم الدراسات والأبحاث) لكي يشكل حلقة الوصل بين الزملاء المهندسين الراغبين في العمل بكافة تخصصاتهم والشركات والمؤسسات العاملة في كافة قطاعات الهندسة، حيث تأسس هذا القسم مع تأسيس دائرة التخطيط والتطوير في عام 2009 .

ويهدف إلى مساعدة الزملاء من خلال توفير فرص عمل لهم في كافة التخصصات سواء كانت هذه الفرص محلية أو خارجية، كما يهدف إلى التسهيل على الشركات والمؤسسات الراغبة بتوظيف المهندسين لديها بكافة التخصصات من خلال نشر المعلومات الخاصة بالمهندسين الباحثين عن عمل وخبراتهم ومهاراتهم وعناوين الاتصال بهم.

هذا وتعمل نقابة المهندسين ومنذ سنوات عدة بتبني عدد من الزملاء المهندسين حديثي التخرج وبالتعاون مع الشركات الخاصة والمؤسسات وذلك من خلال تشغيلهم وفقاً لبرنامج تدريب المهندسين حديثي التخرج، حيث تقوم النقابة بتنفيذ العديد من برامج التدريب والتشغيل للزملاء الأعضاء.

هذا وتسعى نقابة المهندسين ومن خلال هذه الدائرة للتعاطي مع التزايد في عدد الباحثين عن فرص عمل والمساهمة في تسهيل عملية توظيفهم وذلك بالتوازي مع برامج التدريب الجماعية التي تنفذها نقابة المهندسين بالشراكة مع عدد كبير من المؤسسات الفاعلة في الوطن

## 15.2 الدراسات السابقة

ضمن هذه الدراسة تم الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بعمل النقابات وآليات التدريب والتطوير للقدرات الإدارية والفنية، وفيما يأتي ملخص لأهمها:

### 1.15.2 الدراسات العربية:

محمد بن مسعود القحطاني (2010): في مقال له بعنوان للتدريب دور فعال وكبير في تطوير الأفراد يرى الباحث ان التدريب بعمل على تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما انه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعلية في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية أو كل ذلك، وحيث أن الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات، وإذا كانت المؤسسات تسعى بصفة عامة إلى تحقيق أهدافها ونشاطاتها عن طريق الأداء الصحيح فإن هذا الأداء لا يأتي إلا عن طريق التدريب إذا كان مبنياً على أساس من التخطيط السليم والتنفيذ المنظم والمتابعة المستمرة، لذا فإن التدريب يعتبر استثماراً إيجابياً إذا وجه توجيهاً سليماً يتفق مع الأهداف والسياسات المرسومة للمنظمة، فهو المصدر الأكبر لتنمية الفرد وتزويده بالمعلومات الأساسية عن طبيعة تنظيم المنظمة التي يعمل بها من حيث تعريفها بسياساتها، وأهدافها، وإجراءات العمل وكيف يخطط وما هي المشاكل التي تواجه التنفيذ بالإضافة إلى تزويده بأساسيات علم الإدارة وعلوم أخرى بالإضافة إلى

المعلومات الخاصة بالمناخ النفسي والإنتاجي للعمل، أن التدريب يؤدي دوراً فعالاً في تنمية المهارات والقدرات لدى الفرد ومن أهمها المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة والمهارات القيادية والقدرة على كسب الأصدقاء والقدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاستفادة من الوقت والمهارات الإدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، مراقبة).

خضر صالح خضر محاميد (2008): "قياس مدى تطبيق مبادئ منظمة العمل الدولية على الحركة النقابية العمالية في فلسطين" رسالة ماجستير، قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، بجامعة القدس\_ فلسطين ونوقشت وأجيزت، تحدث الباحث في هذه الرسالة عن مدى تطبيق مبادئ منظمة العمل الدولية على الحركة العمالية في فلسطين حيث تناول الباحث وصف هذه المعايير من خلال إظهار الكثير من المفاهيم والأسس والمبادئ والأهداف التي تشكلت بناء عليها منظمة العمل الدولية عام 1910م وذلك من خلال قياس هذه المبادئ على الحركة النقابية العمالية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، وقد وجد الباحث أن علاقة منظمة العمل الدولية بالحركة النقابية العمالية الفلسطينية يكتنفها الكثير من الغموض وعدم الوضوح مما لفت نظر الباحث إلى أن هذا الغموض في هذه العلاقة يركز إلى سياسات غامضة دفع الباحث إلى التساؤل عن طبيعة هذه العلاقة ومدى الدور الذي تقوم به منظمة العمل الدولية في فلسطين ومدى التزامها بتطبيق معاييرها ومبادئها وأهدافها على الحركة العمالية الفلسطينية، وقد خلص الباحث إلى العديد من النتائج المختلفة أهمها أن منظمة العمل الدولية ليس لها دور في محاربة الفقر والبطالة في فلسطين، كما أنها لا تعمل على دعم وحماية الحقوق العمالية للعاملين في فلسطين وخاصة الحقوق العالقة مع الحكومة الإسرائيلية، بالإضافة إلى عدم قدرة منظمة العمل الدولية عن الدفاع عن ظروف العمل التي يعمل بها العمال الفلسطينيون كما خلصت الدراسة إلى إن منظمة العمل الدولية لا تعمل على تطبيق معاييرها ومبادئها المتعلقة بحرية التنظيم النقابي، وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تكثيف نشاطات الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين من خلال المزيد من الاتصالات مع منظمة العمل العربية والاتحادات العمالية العالمية بهدف إحداث تغيير على سياسة منظمة العمل الدولية، ودفعها إلى المزيد من بذل الجهود التي تلبى الحدود الدنيا من الحماية والرعاية للحركة العمالية الفلسطينية، في الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك ضرورة تفعيل البرامج القليلة التي وضعتها منظمة العمل الدولية في فلسطين، وكذلك ضرورة توسيع برنامج التقني المعزز في الضفة الغربية وقطاع غزة، الذي طرحته منظمة العمل الدولية من أجل المساعدة في حماية حقوق الحركة العمالية في الضفة الغربية وقطاع غزة، كما أوصت الدراسة بضرورة أن

تضع منظمة العمل الدولية برنامج العمل اللائق هدفاً رئيساً من أجل الخروج من المأزق الذي تتعرض له الطبقة العاملة في الضفة العربية وقطاع غزة.

حسن كامل اسعد عبد الهادي (2008): "دور الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين في صون وحماية حقوق العاملين" رسالة ماجستير، قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، بجامعة القدس\_ فلسطين ونوقشت وأجيزت، وتحدث الباحث في هذه الرسالة عن دور الاتحاد العام لنقابات فلسطين في صون وحماية حقوق العاملين في محافظات شمال الضفة الغربية من سنة 2000-2007، ولتحقيق هذا الهدف اتبع الباحث المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وقد تبين من نتائج هذه الدراسة، أن دور الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين في صون وحماية حقوق العاملين نال على موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة كبيرة، وذلك من خلال إجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة. وقد أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: ضرورة تسهيل إجراءات انتساب العاملين للاتحاد وجعلها تشمل جميع قطاعات العمالة، مع ضرورة التنسيق مع الجهات الرسمية في مجال حل قضايا العمال، إضافة إلى توفير الدعم الكامل من قبل وزارة الصحة في مجال تقديم التأمينات الصحية، وجعل رسومها رمزية لفئة العمال، وضرورة التعاون الكامل مع وزارة العمل الفلسطينية، في سبيل توفير فرص العمل للعاملين عن العمل، من خلال تفعيل برامج مختصة بفئات العاطلين عن العمل، وضرورة التنسيق والتشبيك مع المؤسسات الخاصة من أجل استيعاب بعض العاطلين عن العمل.

هدى بكر عابدين (2008): "دور التشبيك من الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدي شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية"، رسالة ماجستير، قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، بجامعة القدس\_ فلسطين ونوقشت وأجيزت، تحدثت الباحثة في هذه الرسالة عن دور التشبيك من الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدي شبكة المنظمات الأهلية البيئية الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أن مفهومي التشبيك وازدواجية العمل مدركة إلى حد ما لدى مؤسسات الشبكة، بحيث جاءت إجابات المبحوثين عموماً شاملة لمجمل الكلمات الافتتاحية الواردة في التعريفات النظرية لهذين المفهومين، وقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على تفعيل أدوات التشبيك الحقيقية بين مؤسسات كالمشاريع المشتركة وتبادل المعلومات والخبرات وغيرها التي من شأنها تفعيل التشبيك وخروجه من إطاره الصوري إلى إطاره الحقيقي نحو حد حقيقي لازدواجية العمل، وضرورة تعزيز التخصصية وتوزيع العمل والمشاريع جغرافياً وتخصيصاً لاستبعاد التداخل، أو ازدواجية العمل بين منظمات الشبكة على أساس إستراتيجية تكاملية وتعاونية ومحاربة

التنافس السلبي الضار كذلك أهمية عقد برامج توعية حقيقية حول الآثار السلبية لازدواجية العمل وكيفية مواجهتها من أجل زيادة فاعلية الأداء المؤسسي والحفاظ على الموارد، وأن يتبنى معهد التنمية الريفية المستدامة جامعة القدس ورشة عمل تشارك بها المؤسسات عينة الدراسات وغيرها من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ذات العلاقة للاطلاع على نتائج هذه الدراسة وغيرها من الدراسات التي استهدفت هذه المؤسسات مؤخرًا للإفادة من الدروس والنتائج والمقترحات التي تقدمها، والقيام بدراسة حول الآليات الكفيلة بتعزيز ممارسة التشبيك الفاعل في العمل المؤسسي بما ينسجم مع الواقع الفلسطيني كذلك القيام بدراسة نحو معرفة الأسباب الحقيقية لنجاح الشبكات سواء محليًا أم عالميًا من أجل العمل على تعميم التجارب.

محمد خليل محمد يونس (2006) "الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير، قدمت استكمالًا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، بجامعة القدس\_ فلسطين ونوقشت وأجيزت هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية، والكشف عن أولويات هذه الاحتياجات، وقد توصل الباحث إلى نتائج عديدة منها، وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على مهارة الإدارة، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحاجة للتدريب تعزى إلى المؤهل العلمي والجنس، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إعداد برامج تدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية وفق معايير معددة لإكسابهم الخبرات والمهارات التي تتعلق بالمهام الموكلة إليهم.

هادي ذوقان الشمري (2005): "تدريب وتطوير المهندسين مهنيًا... رؤية مستقبلية": ورقة عمل، قدمت في ندوة المهندس ودوره في بناء الاقتصاد الوطني، مركز الملك فهد الثقافي تحدث الباحث في هذه الورقة عن تدريب وتطوير المهندسين كرؤية مستقبلية وأشار إلى فلسفة التعليم الهندسي الحديثة التي تمنح الخريج بعض الشيء عن أشياء كثيرة وبعض المشكلة وفيها المعطيات لتوجد العلاقة فيما بينها ليصل إلى الحل النهائي، والتخرج من الجامعة ما هو إلا إجازة لممارسة المهنة، لذا فقد يبدأ حياته المهنية وهو لا يعرف أكثر من 10% مما هو مطلوب منه وبالتدريب والممارسة والصبر والقراءة فقد يصل إلى 100% في مجال عمله، وأشار الباحث إلى أن الكثير من المهندسين يحجمون عن ممارسة المهنة الهندسية الحقيقية متجهين تدريجياً نحو المناصب الإدارية والأعمال الروتينية، وقد أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير المعرفة المبنية على احتياج العمل الفعلي والخبرة الإنتاجية ورضاء المهندس والمنظمة والمجتمع وتطوير برنامج تدوير المهندسين عبر الإدارات والقطاعات والأنشطة وتوفير مقررات عملية قياسية وخاصة في كيفية المعرفة الهندسية الفنية وتشجيع المهندسين للحصول على درجات عليا في المجالات الفنية التي تحتاجها الشركة

ينبغي أن تغطي التكاليف كلياً أو جزئياً بواسطة الشركة وتعزيز الخبرة الوظيفية من خلال المؤتمرات والندوات... الخ التي تصمم للتأكيد على الوعي بالأفكار الجديدة والاستفادة الفعالة من معرفة المهندس الجديد واعطائه مسؤولية أكثر وتوفير عضوية للمهندسين في جمعيات علمية ذات الصلة وطنياً ودولياً وقياس مستوى معرفة المهندس بطرق ذات معنى بتقييم الانجاز والفهم وتقييم فوائد التدريب والمهمات وتدريب وتطوير المدربين والمشرفين بتحليل العمل في الإدارات ذات الصلة وتحديد احتياجات التدريب وتشجيع وتوفير الحوافز للمهندسين الخبراء لعقد دورات تدريبية تخصصية وتطبيق فاعل لإلية الحوافز والمكافآت لتوفر الدافع والرضا الوظيفي وتخصيص ميزانية للبحث والاختبار لدعم مسار تطوير المهندسين مهنيًا معادلاً لمسار التطوير الوظيفي ومساوياً له بالراتب والصلاحيات مثل ما يمنح للمستويات الوظيفية حسب التسلسل الإداري ونقل مسؤولية التدريب للقطاعات وتدريب وتطوير المهندسين ينبغي أن يكون مسؤولية الإدارة المباشرة ويقتصر دور إدارة التطوير الإداري والوظيفي على المتابعة وحصر كل المعلومات عن مبادرات التدريب للإدارات المختلفة.

حبيب بن مصطفى زين العابدين (2005): "تدريب المهندسين إبداع له مردود وتطوير" ورقة عمل، قدمت في ندوة المهندس ودوره في بناء الاقتصاد الوطني ، مركز الملك فهد الثقافي تحدث الباحث في هذه الورقة عن أن التدريب قد اتخذ أهمية بالغة في حياة الأمم وخاصة في العصر الحديث، وتتفق الدول وخاصة المتقدمة منها بمبالغ كبيرة قد تصل إلى المليارات من الدولارات؛ لتدريب وتأهيل العاملين في مختلف القطاعات والأصعدة، ومع ذلك ما زالت الكثير من الدول النامية لا تعير التدريب الأهمية المطلوبة، أو لا تمارسه بالشكل والطريقة والاستمرارية اللازمة ولعل هذا من أحد الأسباب الرئيسة لتخلف الأمم وبطء النمو فيها واعتمادها على غيرها في شتى المجالات، وأن التدريب أصبح اليوم من العلوم والفنون التي تبذل فيها الأمم وتتبارى، فلقد حققت ألمانيا نقلة نوعية في القرن الماضي في التدريب والتأهيل مما جعلها تلحق بالركب الحضاري وتتجاوز ما أصابها في الحرب العالمية الثانية في بضع وعشرين سنة، وقد أوصى الباحث الاستثمار بالتدريب والعناية به لما له من مردود كبير في توطيد الوظائف الهندسية والصرف على التدريب بسخاء يسهم في ممارسة المهندس السعودي لمهنة الهندسة الحقيقية ويبعده عن الوظائف الإدارية ولا بد للدولة من زيادة بنود الميزانيات فيما يخص التدريب والإبتعاث ولا بد للقطاع الخاص من أن يسهم بقسط وافر وتحمل جزء كبير من الأنفاق المطلوب لتدريب المهندسين والفنيين السعوديين وزيادة الحوافز في التشجيع على التدريب وحث المكاتب الهندسية الاستشارية والمقاولين على توظيف المهندسين السعوديين في تصميم وتخطيط وتنفيذ المشروعات بشكل أساسي ورئيسي وأصيل وحث الجهات المعنية في القطاع العام والخاص على اشتراط المشاركة الفعلية للمهندس السعودي في ذلك

وان أدى إلى ارتفاع مقابل في تكلفة العمل الاستشاري وتوثيق التجارب الناجحة والمبدعة في التدريب والاستفادة منها في تطوير التدريب في الجهات الأخرى وحث الجامعات والمعاهد على ربط التدريس بالتدريب بشكل أفضل والاستفادة من العناصر البشرية والمادية المتوفرة في القطاع العام والخاص للجمع بين الناحية النظرية والعملية وبالشكل الذي يسمح به المجال الأكاديمي.

احمد إبراهيم لافي (2004): "التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية - واقع وأفاق من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين" وهي رسالة ماجستير، قدمت استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، بجامعة القدس - فلسطين ونوقشت وأجيزت وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين في المجالات الآتية: الأهداف، والتنظيم، والهيكل التنظيمي، والبيئة التنظيمية، والتشريعات والقوانين والأنظمة، والمركزية واللامركزية، والحوافز والعقوبات، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وكفاية الكوادر وأدائهم، والتصنيف والوصف الوظيفي، والاتصالات الإدارية، والتدريب للأفراد، وإدارة الموارد، والرقابة والمتابعة والتقييم، كما هدفت أيضاً إلى بيان متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، والدرجة الوظيفية التي يشغلها الفرد، والتدريب على تقييم المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين في وزارة الزراعة لواقع التطوير الإداري في وزاراتهم كما حددتهم الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين كان إيجابياً ومقبولاً في أربعة مجالات وهي بالترتيب: مجال الاتصالات الإدارية ومجال الأهداف ومجال كفاية الكوادر وأدائهم، والتصنيف والوصف الوظيفي، وكان واقع التطوير الإداري في وزارة الزراعة من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين سلبياً في تسعة مجالات هي على التوالي: مجال المركزية واللامركزية ومجال التشريعات والقوانين والأنظمة، ومجال التنظيم والهيكل التنظيمي، ومجال الرقابة والمتابعة والتقييم، ومجال التدريب، ومجال إدارة الموارد، ومجال الحوافز والعقوبات، ومجال البيئة التنظيمية ومجال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كان الأضعف على باقي المجالات، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات، أهمها: إتاحة وإعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة برسم الخطط والبرامج في الوزارة، وتطوير وتحديث الهيكل التنظيمي لوزارة الزراعة ليتلاءم مع التغيرات والمستجدات والظروف المحيطة، ودراسة واجبات وصلاحيات كل موظف في الوزارة، وإيضاح هذه الواجبات والصلاحيات من خلال التصنيف والوصف الوظيفي الذي يجب أن يتم توضيحه أيضاً للموظفين، وضرورة إجراء عملية التطوير الإداري في وزارة الزراعة، وزيادة عدد الدورات التدريبية للموظفين، وتوزيعها بعدالة فيما بينهم، وإرسال الموظفين إلى الدورات حسب تخصصاتهم، والابتعاد عن الوساطة



والمحسوبية في التعيينات، وإجراء امتحانات للموظفين عند ترقيتهم وترقيتهم لدرجات وظيفية أعلى، وتعديل التشريعات والقوانين والأنظمة، لتساهم في تسهيل إجراء عملية التطوير الإداري، وإعطاء قدر من الحرية للموظف للتصرف، واخذ القرار فيما يخص عمله ( الابتعاد عن البيروقراطية)، وإشراك المسؤولين المباشرين على العمل أو في الدوائر بعملية اخذ القرار في كل ما يخص أعمالهم.

ريمان محمد ربحان (2002): التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضرية المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة جامعة القاهرة، يهدف البحث إلى التعرف إلى مفاهيم بناء القدرات والتركيز على تفعيل وتوفيق العلاقة بين الاستدامة العمرانية وبناء القدرات والتعرف على متطلبات عملية بناء القدرات من أجل تحقيق التنمية المستدامة من منطلق الاتجاهات المعاصرة لتطور فكر التنمية نحو الاستدامة والتواصل والاهتمام بمواجهة التدهور العمراني. يعتبر مفهوم التنمية المستدامة الهدف الأول الذي تنبثق منه السياسات الاقتصادية والعمرانية والاجتماعية وهو ما أكدته مؤتمر قمة الأرض بريودي جانيرو عام 1992 وأشار إلى أهمية استحداث آليات تنفيذه بجوهانسبرج عام 2002، وأن دول العالم والنامية منها على وجه الخصوص في حاجة إلى تفعيل مفاهيم الاستدامة من أجل تنمية مجتمعاتها. من هذا المنطلق فإن انتهاج مبدأ التنمية المستدامة واستيعاب مفاهيمها يتطلب تفعيل دور المجتمع للنهوض بالبيئة المعيشية والقضاء على التدهور العمراني، و يتطلب هذا تقنين مفاهيم ومبادئ بناء القدرات كأحد ركائز التنمية المستدامة. وفي هذا الإطار ويعنى مفهوم بناء القدرات " زيادة قدرة المجتمع على إنجاز الأعمال بنفسه، بمعنى أن يكون أكثر مهارة وأكثر ثقة في نفسه، وأكثر فاعلية في التنظيم". ويمكن تعريف عملية بناء القدرات " بأنها تنظيم الاستفادة من الموارد المجتمعية من خلال التدريب لتنمية المهارات وتنمية القدرات المؤسسية وذلك لتمكينهم من تحديد مشكلات البيئة العمرانية وتقييمها، وزيادة القدرة على تفهم وتحليل المشكلات" ويمكن القول أن بناء القدرات هي " سياسة تمكين المجتمع تهدف إلى تقوية كافة أطراف عملية التنمية لكي تمكنهم من لعب دور فعال في إدارة وتخطيط مستوطناتهم البشرية وبالتالي فهي عملية تدخل خارجي مخطط ومنظم له يبتغى تحقيق أهداف معينة لتحسين وتطوير أداء المنظمات في علاقتها بالإطار العمراني والاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي الذي توجد فيه وفي توظيف مواردها بما يحقق لها الاستدامة ويعرفها البعض بأنها إعداد كافة الأطراف المختلفة المشتركة في عملية التخطيط والإدارة العمرانية ليؤدوا أدوارهم المنوطة بكفاءة في مجالاتهم ومستويات أعمالهم من خلال التدريب والتعليم المستمر". وبالتالي فإن هذا الفكر يحمل معاني مختلفة، تعتمد على التقوية المؤسسية، التنمية المؤسسية، والتنمية التنظيمية ومن هذا المنطلق يمكن القول أن بناء القدرات هي تنمية وتعزيز قدرة المجتمع باستمرار لكي يحسن قدرته على حل المشكلات وبخاصة التي تواجه

بيئته العمرانية، فهي لا تشير فقط إلى اكتساب المهارات ولكن أيضا إلى القدرة على الاستفادة من مهارات المجتمع في تنظيم الأعمال الخاصة ببيئته العمرانية للتوصل إلى الأهداف المراد تحقيقها، فهي نشاط من خلال المنظمات والأشخاص يتعلق بحسن توزيع الأدوار لإحداث التنمية السليمة في الطريق الصحيح.

دراسة أبو هنطش (1999): اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية" وهدفت التعرف إلى واقع التطوير الإداري في تلك الوزارة، وذلك لإعطاء المعنيين في الوزارة صورة عن ذلك الواقع، وهدفت كذلك إلى معرفة إذا ما كانت اتجاهات الإداريين التربويين تختلف تبعا لمتغيرات المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والخبرة التدريسية. وقد كانت أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة كالتالي: اتجاهات الإداريين نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على جميع مجالات الدراسة، واتجاهات حملة مؤهل الدبلوم نحو التطوير الإداري أكبر منه عند حملة البكالوريوس وحملة الدراسات العليا، واتجاهات ذوي الخبرة المتوسطة نحو التطوير الإداري أفضل من ذوي الخبرة القصيرة والطويلة، واتجاهات أصحاب الخبرة التدريسية نحو التطوير الإداري أفضل ممن لا يمتلكون تلك الخبرة.

## 2.15.2. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Gainey، 2003): بعنوان "المصدر الخارجي للتدريب والتطوير والعوامل التأثيرية." وقد هدفت هذه الدراسة، إلى الاعتناء بالموارد البشرية في المؤسسة، ومن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هو أن التدريب ركن أساسي من أركان التطوير بالمؤسسة، وأن له انعكاساً إيجابياً على إنتاجية الفرد، وأنه يزيد من قناعة الأفراد في العمل والتطوير بمؤسستهم، ويزيد من نوعية الخدمة التي يقدمونها للمجتمع، وأن التدريب يزيد من مهارة الفرد في عمله، وأن غالبية الباحثين يفضلون أن يأتي التدريب من خارج المؤسسة، كما أوضحت هذه الدراسة أنه بازدياد التدريب والمهارة لدى الأفراد، يقل جهدهم في العمل، وتزداد إنتاجيتهم.

دراسة (Wayne، 2003): هذه الدراسة بعنوان "التطوير في إدارة الأعمال والتعليم" والهدف من هذه الدراسة تعريف المديرين بأن رفع مستوى العمل، يجب أن يركز فيه على النواحي الحرفية والمهنية، لدى كادر العمل في المؤسسة، وأوضحت الدراسة أن هنالك مجموعة من العلاقات هي التي لها التأثير الأكبر في إنتاجية الفرد وتطوره الإداري ومنها التناسب العكسي بين زيادة العمر وإنتاجية الفرد وتقبله للتطوير والتغيير، والتناسب الطردي بين مستوى التعليم وإنتاجية الفرد وتقبله

للتغيير، والتناسب الطردني بين المهارة وإنتاجية الفرد، والتناسب الطردني بين التدريب للأفراد وإنتاجيتهم وتقبلهم لإحداث التغيير، وقد خلصت هذه الدراسة إلى أهمية العنصر الشاب، في زيادة الإنتاجية وتقليل التطوير والتغيير وأبرزت أهمية التدريب والمؤهل العلمي والخبرة والعمر للأفراد من أجل نجاح عملية التطوير الإداري.

دراسة (Piccoli، 2001): هذه الدراسة بعنوان "إدارة العمل والتطوير الإداري" لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آلية السيطرة الإدارية في فاعلية الفريق، وقد أشار الباحث إلى أن فاعلية الفريق تقاس بإنجاز الفريق، وبفاعلية الفرد بالتفاعل مع الفريق، وقد أشار الباحث في نتائج دراسته إلى أن أهمية السلوك الفردي في المنظمة، وإلى ضرورة الاعتماد على طرق الاتصال بالكمبيوتر، وإلى أن التحديات المحيطة تؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد، وقد أوصى الباحث في ختام دراسته إلى أن تتبنى المنظمة ميكانيكية سيطرة تقليدية في فرق العمل، كي تتجنب الفشل في الأداء، وأشار كذلك إلى السلوك الإداري، بأن هناك ضرورة للسيطرة على ميكانيكيات السلوك، لتتلاءم مع البيئة المحيطة، وأظهرت الدراسة أيضاً أن فاعلية المنظمة تقاس بإنجازاتها، وشدد الباحث على أهمية كتابة التقارير في العمل بشكل أسبوعي، وأهمية استخدام التقنيات في العمل لما يحدث التطوير الإداري في العمل والعاملين.

دراسة (Gilmore، 1999): دراسة بعنوان أثر التدريب على اتجاهات مدرسي الجامعات نحو تكنولوجيا المعلومات. وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على اتجاهات مدرسي الجامعات نحو تكنولوجيا المعلومات، وكان للدراسة محوران: المحور الأول يركز على معرفة ما إذا كان للتدريب أثر في تغيير اتجاهات مدرسي جامعة الآداب نحو تكنولوجيا المعلومات، والمحور الثاني استخدم فيه مجموعة من المدربين في جامعة مشابهة وذلك لمقارنة الاختلافات في الاتجاهات نحو تكنولوجيا المعلومات بين أولئك الذين تلقوا تدريباً ممن لم يتلقوه وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كان للتدريب أثر إيجابي في تغيير اتجاه العاملين في الجامعة نحو أهمية التدريب، وكان هنالك اتجاه إيجابي أكثر بين أولئك العاملين الذين تلقوا التدريب من أولئك الذين لم يتدربوا.

(فليس، 1995): في مقال له بعنوان "التدريب من أجل أداء عال" أشار إلى إن التدريب لم يكن معترفاً به كأداة من أدوات الإدارة حتى الآونة الأخيرة، ولكن مع شيوع عملية التحويل ومنح الصلاحيات للموظفين من ذوي الرأي، إضافة إلى وجود إدراك أكبر لطرق التعلم، أصبحت فوائد التدريب في تحسين الأداء معروفة ومقبولة أكثر من أي وقت مضى، فبعد أن كان ينظر إلى

التدريب على أنه أمر ثانوي، أصبح ينظر إليه كشيء ذو فائدة كبيرة وأثبت نفسه إلى جانب الأنشطة الأخرى للتطوير مثل الاستشارة والنصح.

(نكس، 1990): هذه الدراسة بعنوان "استراتيجيات التطوير الإداري للعمداء الأكاديميين في الكليات والجامعات" هدف إلى استقصاء ومعرفة الاستراتيجيات التي مارسها العمداء الأكاديميون في تطويرهم الإداري، وبحث نشاطات التطوير الإداري التي تمت داخل المؤسسة التي يعملون بها وخارجها، مع تحليل خط التقدم المهني لتحديد أنماطه، وقد خلص الباحث من هذه الدراسة بالنتائج الآتية: إن جزءاً كبيراً من العمداء أشاروا إلى عدم وجود برامج أو مسؤولية محددة لتطوير الإداريين الأكاديميين في مؤسساتهم، ونتيجة لذلك فإن نشاطات التطوير التي أعدت وأهلت العمداء لشغل مراكزهم كانت مهمة بالنسبة للقلة التي شاركوا فيها، وفشل مؤسسات التعليم العالي في اعتبار التطوير الإداري مهمة مؤسسية، وبخصوص الأنماط المهنية وصل العمداء إلى مراكزهم الوظيفية الحالية بطرق متعددة، مع أن الخبرة في التدريس كانت الأهم في ذلك.

(براون، 1989): دراسة بعنوان تدريب أعضاء هيئة التدريس في جامعات وكليات بريطانية تناولت هذه الدراسة نتائج مسح وطني لعمليات لتدريب أعضاء هيئة التدريس في جامعات وكليات بريطانية، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن أنشطة التدريب تركز في الأغلب على المهارات التدريسية، وأن كان هنالك إدراك متنامٍ لأهمية التدريب بالنسبة للأعضاء هيئة التدريس في مجال البحوث والإدارة، بالإضافة إلى التدريس، وأنه يوجد في الجامعات ما يكفي من الخبرات والموارد لتوفير التدريب في معظم المجالات، وقد كان أهم آراء المجيبين على الاستبانة الخاصة بالدراسة حول كيفية النهوض بالتدريب وزيادة اعتراف الجامعات والأقسام العلمية به، وإعداد دورات وثيقة الصلة بأعمال المتدربين، وأن تكون عملية وممتعة في آن واحد، وأما عن معوقات التدريب حسب آراء المبحوثين فقد تراوحت بين عدم توفر الرغبة لدى المدرسين، وقلة التقدير للجهد المبذول في تنظيم الدورات، ووجود واجبات أكثر إلحاحاً، والافتقار إلى التأييد من جانب رؤساء الأقسام، أما أفضل الوسائل لتشجيع التدريب فقد كانت في عقد الدورات على أساس الإحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس، وحضور الدورات من جانب لجان الترقية ورؤساء الأقسام.

### 3.15.2. مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة العربية والأجنبية، كان للباحث الملاحظات الآتية:

عدم التطرق لموضوع دور النقابات في تنمية وتطوير أعضائها على حد علم الباحث وقد كانت هذه الأدبيات طريقاً ومرشداً للباحث بشكل عملي على تعزيز هذه الدراسة، وتدعيمها بالمعلومات والأفكار النظرية والأدبية اللازمة لإنجازها، والتأكد من عدم تعارض الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة التي يعمل الباحث على إعدادها، وإنما تعتبر هذه الدراسة خطوة مدعمة لتلك الدراسات فيما يتعلق بدور النقابات، وأن التدريب من الأمور المهمة جداً في عملية التطوير الإداري في مختلف الميادين، وأن عملية التطوير الإداري والفني هي عملية مستمرة لأن واقع الحياة متطور باستمرار، وأهمية توفير الموارد البشرية المناسبة والموارد المالية الكافية لإحداث التطور الإداري والفني المفيد لإحداث التنمية والتطوير، وأنه لمن المهم إيجاد آليات للتطوير الإداري والفني تناسب كل مجال وتواكب التطور المتسارع في مختلف الميادين، وتتميز الدراسة عن بقية الدراسات التي تستهدف النقابات بما يلي: الوحيدة التي تتفرد في دراسة دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين أنفسهم، ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة - وعلى حد علم الباحث - لهذا الموضوع، وقد ساعدت مراجعة الدراسات السابقة للباحث في أمور عدة منها: الإلمام بمفهوم واستراتيجيات عمل نقابة المهندسين من حيث الرؤيا والرسالة والأهداف ونشأتها، والتأكد من حداثة موضوع الدراسة بما يخص دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية من وجهة نظر المهندسين. وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة

محمد بن مسعود القحطاني (2010) حيث يرى الباحث أن التدريب يعمل على تطوير الأفراد والعمل على زيادة إنتاجيتهم فهو يمدهم بالمعلومات التي تساعد في تحقيق أهدافهم ويطور مهاراتهم وقدراتهم، كما أنه له دور رئيسياً في تعديل السلوك والاتجاهات، وذلك بما يكتسبه الفرد من معلومات وأفكار تجعله يغير سلوكه نحو الأفضل وبالتالي تتحقق قدرات ومهارات فعليه في استخدام المفاهيم والأساليب في مواقف معينة سواء كانت هذه المهارات فنية أو فكرية أو سلوكية أو كل ذلك، وحيث أن الإنسان هو الأساس في عملية الإنتاج فهو يحتاج إلى تجديد وتطوير، وهذا يأتي عن طريق تزويده بالأساليب الحديثة والمتطورة التي تعمل على زيادة الأداء وصقل المهارات، وقد اتفقت هذه الدراسة أيضاً مع دراسة محمد خليل محمد يونس (2006) " وجود حاجة مرتفعة لدى أفراد العينة للتدريب على مهارة الإدارة، دون وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الحاجة للتدريب تعزى إلى متغيرات الديمغرافية، وقد أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: إعداد برامج تدريبية وفق معايير متعددة لإكسابهم الخبرات والمهارات التي تتعلق بالمهام الموكلة إليهم. واتفقت مع دراسة هادي ذوقان الشمري (2005) " حيث أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير المعرفة المبنية على احتياج العمل الفعلي والخبرة الإنتاجية ومن الدراسات الاجنبية فقد اتفقت هذه

الدراسة مع دراسة (Gainey،2003): أن التدريب ركن أساسي من أركان التطوير بالمؤسسة، وأن له انعكاساً إيجابياً على إنتاجية الفرد، وأنه يزيد من قناعة الأفراد في العمل والتطوير بمؤسستهم، ويزيد من نوعية الخدمة التي يقدمونها للمجتمع، وأن التدريب يزيد من مهارة الفرد في عمله، وأن غالبية الباحثين يفضلون أن يأتي التدريب من خارج المؤسسة.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

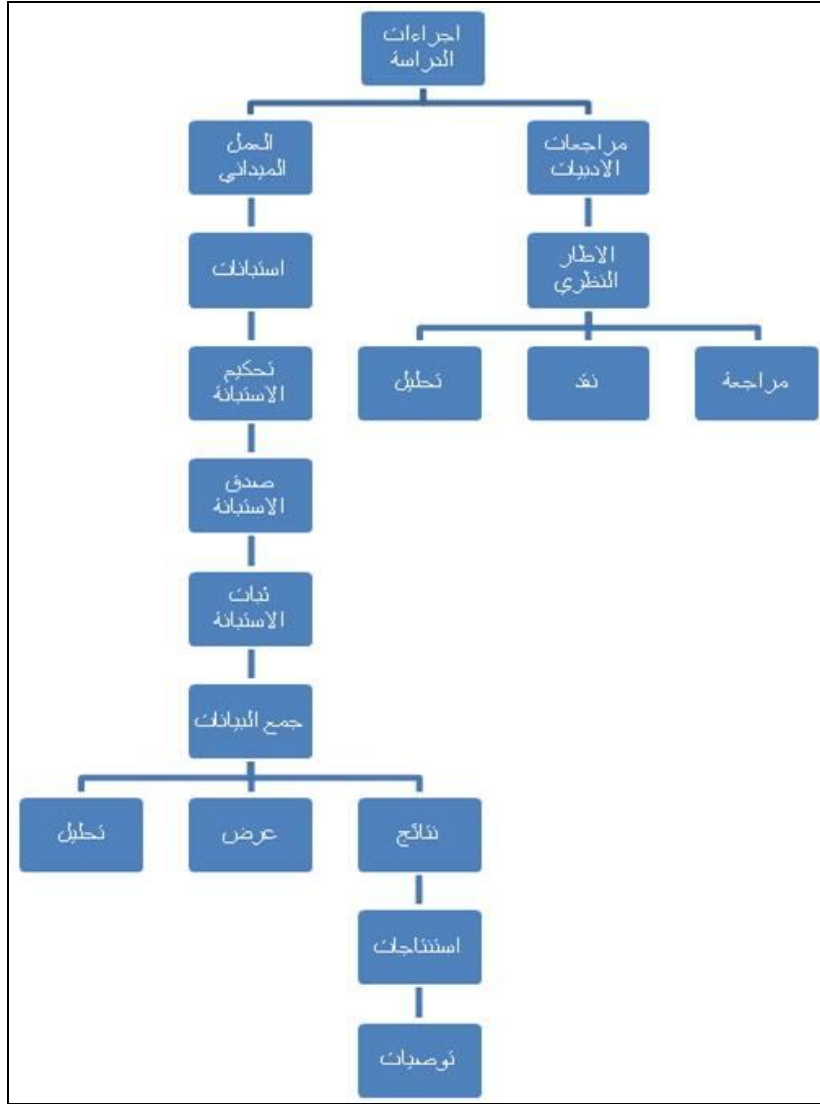
#### 1.3 مقدمة

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها محوراً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج، والتي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الدراسة الأهداف التي تسعى إليها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً وإيضاحاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، ووصفاً لعينة الدراسة وطريقة اختيارها، بالإضافة لوصف أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع بيانات الدراسة، وصدق أداة الدراسة وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، وكذلك المعالجة الإحصائية التي استخدمها الباحث في تحليل البيانات

#### 2.3 منهجية الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة؛ لأنه يصف ويحلل آراء المبحوثين من المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم، ولا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات تبنى عليها مقترحات الدراسة.

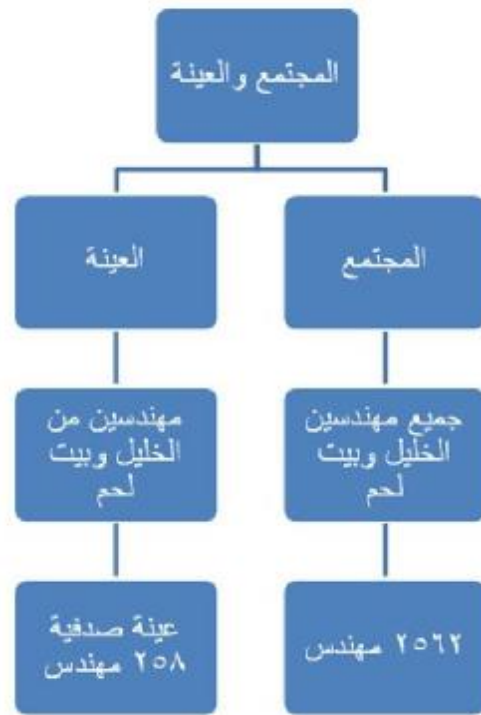


شكل 1.3: اجراءات الدراسة

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم والمنتسبين إلى نقابة المهندسين حيث بلغ عددهم ( 2562 ) مهندسا في نهاية عام 2009م وبما أن مجتمع الدراسة مجتمع كبير فقد رأى الباحث بان تكون عينة الدراسة عينة صدفية من المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم وبما أن مجتمع الدراسة بالآلاف فقد اعتمد عينة الدراسة حوالي 10% من مجتمع الدراسة، علما بان الحد الأدنى لعينة الدراسة للدراسات الوصفية هو 100 وقد قام الباحث بتوزيع 300 استبانة على عينة من المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم وتم استرداد 258 استبانة.





شكل 2.3: المجتمع والعينة

مجتمع الدراسة		
العينة	عدد المهندسين	خصائص مجتمع الدراسة
70	700	عدد المهندسين المدنيين في الخليل
24	234	عدد المهندسين المعماريين في الخليل
30	297	عدد المهندسين الميكانيكيين في الخليل
70	696	عدد المهندسين الكهربائيين في الخليل
194	1927	المجموع المهندسين في الخليل
22	220	عدد المهندسين المدنيين في بيت لحم
11	106	عدد المهندسين المعماريين في بيت لحم
10	103	عدد المهندسين الميكانيكيين في بيت لحم
21	206	عدد المهندسين الكهربائيين في بيت لحم
64	635	المجموع المهندسين في بيت لحم
	2562	مجموع المهندسين في الخليل وبيت لحم
	258	مهندسين العينة من الخليل وبيت لحم

### 4.3 وصف عينة الدراسة من المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم

جدول 1.3: خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ومنطقة السكن والتخصص وسنوات الخبرة

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكور	203	79
	إناث	51	19.8
	فاقد	3	1.2
	المجموع	257	100
منطقة السكن	الخليل	187	72.8
	بيت لحم	63	24.5
	فاقد	7	2.7
	المجموع	257	100.0
التخصص	مدني	92	35.8
	معماري	36	14.0
	كهرباء	88	34.2
	ميكانيك	41	16.0
	المجموع	257	100.0
سنوات الخبرة	من "1-5" سنوات	106	41.2
	من "6-10" سنوات	57	22.2
	أكثر من "10" سنوات	84	32.7
	فاقد	10	3.9
	المجموع	257	100.0

### 5.3 مكونات الاستبانة

تتألف الاستبانة من أربعة أقسام خصص القسم الأول فيه لجمع معلومات ديموغرافية عن كل من الجنس و العمر ومنطقة السكن والتخصص وسنوات الخبرة. وتألف القسم الثاني من "7" فقرات تفحص واقع نقابة المهندسين في مجال تطوير وتنمية قدرات المهندسين إداريا وفنيا، والقسم الثالث من "58" فقرة تفحص كل من دور النقابة في التطوير الإداري والفني لقدرات المهندسين من خلال تنفيذ دورات، وكيفية تحديد النقابة للاحتياجات التدريبية للمهندسين، ومعوقات التطوير الإداري والفني

وعيوب عملية التدريب. بينما تألف القسم الرابع من "8 فقرات تفحص الآليات المقترحة لتطوير دور النقابة في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية. وقد تدرجت الاستجابة على العبارات من "كبيرة جدا" إلى "قليلة جدا".



شكل 3.3: توزيع محاور و فقرات الاستبيان

### 1.5.3. طرق استخراج الدرجات:

كما تم تصحيح الأقسام الثاني والثالث والرابع كما يأتي بإعطاء:

- الاستجابة "كبيرة جدا" (5) درجات
- الاستجابة "كبيرة" (4) درجات
- الاستجابة "متوسطة" (3) درجات
- الاستجابة "قليلة" (2) درجتين
- الاستجابة "قليلة جدا" (1) درجة واحدة

وذلك في الفقرات الموجبة -وعكست في الفقرات السالبة رقم "6،7" في القسم الثاني، والفقرة رقم "4" في القسم الثالث من البعد الثالث-. بحيث كلما ازدادت درجة الفقرة دلت على ارتفاع مستوى الرضا في القسم الثاني المتعلق بواقع النقابة، وتدل على درجة الحاجة للتدريب في التطوير الإداري والفني، ودرجة الرضا عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وعن مستوى درجة الإعاقة في الجزء المتعلق بمعوقات التطوير الإداري والفني، ودلت على درجة الموافقة على وجود عيوب في عملية التدريب، ودلت على درجة الموافقة على الآلية المقترحة لتطوير دور النقابة في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية. وقد تم احتساب مفاتيح تصحيح الاستبانة بعد حساب المدى  $(5-1) \div 5 = 0.8$  على النحو الآتي: تشكل درجة الموافقة أو الحاجة أو الإعاقة نحو واقع ودور النقابة الذي تعبر عنه الفقرة كبيرة جداً من وجهة نظر أفراد العينة إذا تراوح المتوسط الحسابي للفقرة من "4.24-5"، وتعتبر كبيرة إذا تراوح المتوسط الحسابي للفقرة من "3.43-4.23"، وتعتبر متوسطة إذا تراوح المتوسط الحسابي من "2.62-3.42"، وتعتبر درجة الاتجاه قليلة إذا تراوح المتوسط الحسابي من "1.81-2.61"، وتعتبر درجة الاتجاه قليلة جداً إذا تراوح المتوسط الحسابي من "1-1.80".

### 2.5.3. صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق المحكمين حيث تم عرض هذه الاستبانة وبصورتها النهائية على عدد من أساتذة الجامعات وقد أقرروا بصلاحيتهما للبحث التربوي. ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية لكل بعد من أداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وذلك الجدول (2.3)

جدول 2.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد واقع النقابة مع الدرجة الكلية لبعدها واقع النقابة

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
قيمة "ر"	0.801 (**)	0.802 (**)	0.810 (**)	0.780 (**)	0.763 (**)	0.660 (**)	0.684 (**)
مستوى الدلالة مع بعد واقع النقابة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
العدد	257	256	256	253	256	254	254

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$

جدول 3.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد التطوير الفني مع الدرجة الكلية لبعء التطوير الفني

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
قيمة "ر"	0.642 (**)	0.804 (**)	0.644 (**)	0.762 (**)	0.788 (**)	0.834 (**)	0.752 (**)	0.831 (**)	0.799 (**)
مستوى الدلالة مع بعد التطوير الفني	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
العدد	251	251	256	246	252	252	251	254	251

جدول 4.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة لقياس الاحتياجات التدريبية مع الدرجة الكلية لبعء الاحتياجات التدريبية

رقم الفقرة	1	2	3	4
قيمة "ر"	0.833 (**)	0.822 (**)	0.744 (**)	-0.138 (*)
مستوى الدلالة مع بعد الاحتياجات التدريبية	0.001	0.001	0.001	0.028
العدد	255	255	255	255

\*\* دال إحصائياً عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$ .

جدول 5.2: نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة لقياس معيقات التدريب مع الدرجة الكلية لبعء عيوب التدريب

رقم الفقرة	1	2	3	4	5
قيمة "ر"	0.802 (**)	0.743 (**)	0.842 (**)	0.629 (**)	0.750 (**)
مستوى الدلالة مع درجة الكلية لبعء عيوب عملية التدريب	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
العدد	255	255	255	251	254

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(0.01 \geq \alpha)$ .

جدول 6.3: نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد الآليات المقترحة مع الدرجة الكلية لبعء الآليات المقترحة

رقم الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
قيمة "ر"	0.814 (**)	0.873 (**)	0.827 (**)	0.882 (**)	0.884 (**)	0.868 (**)	0.876 (**)	0.838 (**)
مستوى الدلالة مع بعد الآليات المقترحة	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
العدد	243	255	252	254	255	256	255	256

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \geq 0.01)$

الجدولين (5.3، 6.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات كل من بعد التطوير الإداري، وبعد المعوقات مع الدرجة الكلية لكلا البعدين

جدول 7.3-أ: ارتباط فقرات بعد التطوير الإداري مع الدرجة الكلية للبعء، وارتباط فقرات بعد معوقات التطوير مع الدرجة الكلية لبعء المعوقات

بعد المعوقات للتطوير				بعد التطوير الإداري			
العدد	مستوى الدلالة	قيمة "ر"	رقم الفقرة	العدد	مستوى الدلالة	قيمة "ر"	رقم الفقرة
252	0.001	0.556(**)	.1	253	0.001	0.730(**)	.1
251	0.001	0.504(**)	.2	254	0.001	0.748(**)	.2
252	0.001	0.484(**)	.3	251	0.001	0.792(**)	.3
247	0.001	0.618(**)	.4	249	0.001	0.699(**)	.4
253	0.001	0.611(**)	.5	250	0.001	0.778(**)	.5
253	0.001	0.663(**)	.6	251	0.001	0.845(**)	.6
253	0.001	0.509(**)	.7	250	0.001	0.789(**)	.7
254	0.001	0.587(**)	.8	252	0.001	0.726(**)	.8
251	0.001	0.709(**)	.9	250	0.001	0.836(**)	.9
249	0.001	0.695(**)	.10	249	0.001	0.725(**)	.10
254	0.00	0.372(**)	.11	248	0.00	0.741(**)	.11
251	0.00	0.740(**)	.12	255	0.00	0.823(**)	.12
252	0.00	0.577(**)	.13	255	0.00	0.801(**)	.13

جدول 7.3-ب: ارتباط فقرات بعد التطوير الإداري مع الدرجة الكلية للبعد، وارتباط فقرات بعد معوقات التطوير مع الدرجة الكلية لبعدها

بعد المعوقات للتطوير				بعد التطوير الإداري			
العدد	مستوى الدلالة	قيمة "ر"	رقم الفقرة	العدد	مستوى الدلالة	قيمة "ر"	رقم الفقرة
255	0.00	0.570(**)	.14	252	0.00	0.815(**)	.14
252	0.00	0.682(**)	.15	253	0.00	0.847(**)	.15
250	0.00	0.608(**)	.16	251	0.00	0.724(**)	.16
250	0.00	0.574(**)	.17	252	0.00	0.821(**)	.17
248	0.00	0.629(**)	.18	251	0.00	0.839(**)	.18
245	0.00	0.585(**)	.19	252	0.00	0.855(**)	.19
250	0.00	0.481(**)	.20				
253	0.00	0.625(**)	.21				

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى  $\alpha \geq 0.01$

تشير المعطيات الواردة في الجداول رقم (3.2)، (3.3)، (4.3)، (5.3)، (6.3) أن معظم قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة لقياس الأبعاد مع الدرجة الكلية لكل بعد دلالة إحصائية موجبة ومرتفعة، مما يشير إجمالاً إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس أبعاد دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم. كما تشير المعطيات في الجدول رقم (7.3) -معظم قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة الخاصة ببعدها دور النقابة في التطوير الإداري مع الدرجة الكلية للبعد موجبة ومرتفعة ودالة إحصائياً. بينما تشير المعطيات الخاصة ببعدها معوقات التطوير بأن قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة الخاصة ببعدها المعوقات مع الدرجة الكلية للمعوقات دالة إحصائياً وتراوحت ما بين موجبة متوسطة إلى موجبة مرتفعة، مما يشير إجمالاً إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس أبعاد دور نقابة المهندسين في التطوير الإداري وقياس المعوقات التي تعترض دورها في تطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية.

### 3.5.3. ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) ، النتائج في الجدول الآتي:

### جدول 8.3: معاملات كرونباخ ألفا

معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد المستجيبين	عدد الفقرات	اسم البعد
0.878	247	7	1- واقع النقابة
0.969	214	19	2- دور النقابة في التطوير الإداري
0.908	229	9	3- دور النقابة في التطوير الفني
0.778	255	4	4- تحديد الاحتياجات التدريبية
0.902	211	21	5- معوقات التطوير
0.812	250	5	6- عيوب عملية التدريب
0.947	238	8	7- آليات مقترحة لتطوير دور النقابة
0.939	155	73	الدرجة الكلية

حيث بلغت الدرجة الكلية للأداة بطريقة معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (0.939) وهو معامل موجب ومرتفع وكذلك معاملات الأبعاد الجزئية للأداة حيث تراوحت من (0.778-0.947) وهي معاملات موجبة ومرتفعة مما يؤهل الأداة لأغراض البحث.

### 6.3 التحليل الإحصائي

بعد جمع بيانات الدراسة قام الباحث بمراجعتها تمهيدا لإدخالها للحاسوب، وقد بلغ عددها "258" استبانته تم استثناء استبانته واحدة فقط لكثرة الفقرات الفارغة، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاما معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث تم تصحيح الأقسام الثاني والثالث والرابع كما ورد في طرق استخراج الدرجات.

وتمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية (الجزر التربيعي لانحراف المشاهدات عن وسطها) والمتوسطات الحسابية (مجموع المشاهدات/عددها) ومعاملات كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار "t" اختبار ت: يستخدم لفحص الفروق بين متوسطات متغير مكون من خيارين، واختبار التباين الأحادي يستخدم لفحص الفروق بين متوسطات متغير مكون من أكثر من خيارين وذلك بالاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية (SPSS PC-WIN 11) Statistical Package for Social Science.



### 7.3 متغيرات الدراسة

وفيما يأتي توضيح لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة والمعدلة:

#### 1.7.3 المتغيرات المستقلة:

تكونت الدراسة من ثلاث متغيرات تابعة، والتي شكلت الأساس الذي بُنيت عليه فرضيات الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية.
- دور نقابة المهندسين في تنمية وتطوير قدرات المهندسين والفنية.
- آليات تنمية وتطوير قدرات المهندسين.

#### 2.7.3 المتغيرات التابعة:

تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظة الخليل وبيت لحم

#### 3.7.2 المتغيرات المعدلة:

تمت دراسة أثر أربع متغيرات معدلة للمبحوثين، وهم المهندسين في محافظة الخليل وبيت لحم على المتغيرات التابعة، والمتغيرات المستقلة هي على النحو الآتي:

- الجنس: وله مستويان هما ( ذكر، وأنثى ).
- مكان السكن: وله مستويان (الخليل، وبيت لحم).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات هي (من 1 إلى 5 سنوات، و (6-10) سنوات (أكثر من عشر سنوات ).
- التخصص: وله أربع مستويات مدني، ومعماري، وكهرباء، وميكانيك.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### 1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة التطبيقية التي توصلت إليها، وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء المبحوثين التي كشفت عنها استجاباتهم على جميع عبارات أداة الدراسة، وقد قام الباحث في سبيل ذلك باستخدام النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري. وذلك للتعرف إلى ما إذا كان متوسط درجة الموافقة بين أفراد عينة الدراسة على العبارات المختلفة والمحاور الرئيسية التي تغطي الدراسة يزيد أو يقل عن قيمة محددة أو يساويها.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام الاختبارات التي تم ذكرها سابقاً وكما يرد لاحقاً:

#### 2.4 إجابة السؤال الأول للدراسة

ما واقع نقابة المهندسين من وجهة نظر المهندسين المسجلين لدى النقابة؟

للإجابة على السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي في جدول (1.4).

جدول 1.4: واقع نقابة المهندسين من وجهة نظر المهندسين المسجلين لدى النقابة

الدرجة الرضى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة
متوسطة	0.962	2.99	254	إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية
متوسطة	0.928	2.98	254	إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية
متوسطة	0.964	2.89	256	الدورات التي تعقدها نقابة المهندسين لتطوير قدرات المهندسين الإدارية قد حققت الهدف منها
متوسطة	0.933	2.87	253	الدورات التي تتبعها نقابة المهندسين لتطوير قدرات المهندسين الفنية قد حققت الهدف منها
متوسطة	0.918	2.81	256	تقوم نقابة المهندسين بدورها في مجال تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية
متوسطة	0.937	2.79	257	تقوم نقابة المهندسين بدورها في مجال تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية
متوسطة	0.986	2.68	256	نجحت نقابة المهندسين في مكافحة البطالة بتنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية
متوسطة	0.7167	2.8564	257	الدرجة الكلية

من خلال استعراض النتائج المبينة في الجدول رقم "1.4" ينظر المهندسون إلى واقع نقابة المهندسين بدرجة متوسطة من الرضا إذ بلغ المتوسط الحسابي لواقع النقابة (2.856) بينما ينظر المهندسون إلى كل من إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) و(2.89) على التوالي، وعن مدى تحقيق الدورات التي تعقدها النقابة للتنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.87) بينما ينظر المهندسين بدرجة متوسطة إلى مدى قيام النقابة بدورها في تنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية وبمتوسط حسابي (2.81) و(2.79) على التوالي وأما عن نجاح نقابة المهندسين في مكافحة البطالة بتنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية بدرجة متوسطة من الرضا وبمتوسط حسابي (2.8564).

ويرى الباحث أن سبب هذه النتائج المتوسطة في رأي المهندسين حول واقع أداء نقابة المهندسين يعود إلى قناعة إلى حد ما من المهندسين بالجهود التي تبذلها النقابة لتطوير وتنمية قدرات

المهندسين الإدارية والفنية مع شعورهم بقدرة النقابة على عمل المزيد في هذا المجال والى أيضا التشتت في أراء المهندسين مما أوصل إلى نتيجة كلية متوسطة وقد كانت أعلى الفقرات في مجال إحقاق النقابة في تحقيق تطوير وتمية قدرات المهندسين الإدارية ذلك أن النجاح في هذا المجال هو ثمرة النجاح في مجالات متعددة وقل الفقرات في مجال نجاح نقابة المهندسين في مكافحة البطالة بتنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية وذلك بسبب وجود برنامج في النقابة لاستيعاب المهندسين لفترات محددة لإكسابهم المهارات التي تأهيلهم لدخول العمل والخروج من صفوف البطالة

### 3.4 إجابة السؤال الثاني

ما دور نقابة المهندسين في التدريب والتأهيل للمهندسين المسجلين لدى النقابة ؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي يظهرها الجدول (2.4)

جدول 2.4-أ: دور نقابة المهندسين في التدريب والتأهيل للمهندسين المسجلين لدى النقابة ؟

الفقرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضى
AUTOCAD	256	3.83	1.121	كبيرة
M.S PROJECT	251	3.71	1.022	كبيرة
إدارة المشاريع	255	3.67	1.112	كبيرة
بمجال تخصص المهندس.	252	3.65	1.182	كبيرة
تخطيط المشاريع	255	3.62	1.137	كبيرة
برنامج بريمافيرا	246	3.56	1.126	كبيرة
الإدارة باستخدام الحاسوب	252	3.48	1.073	كبيرة
إدارة الموارد البشرية	253	3.38	1.042	متوسطة
مهارات التخطيط قصير المدى	254	3.32	.989	متوسطة
دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات	251	3.32	1.174	متوسطة
دورة في إدارة العقود وتسوية المنازعات	250	3.32	1.127	متوسطة
Microsoft office	251	3.29	1.137	متوسطة

جدول 2.4-ب: دور نقابة المهندسين في التدريب والتأهيل للمهندسين المسجلين لدى النقابة ؟

الدرجة الرضى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة
متوسطة	1.151	3.28	250	حل المشكلات واتخاذ القرارات
متوسطة	1.284	3.27	252	إدارة الوقت
متوسطة	1.129	3.23	252	إدارة نظم الجودة
متوسطة	1.268	3.22	252	قدرة المهندس على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة أجهزة مساحة وغيرها
متوسطة	1.176	3.21	253	إدارة السلامة المهنية
متوسطة	1.330	3.17	252	كتابة التقارير باللغة الإنجليزية
متوسطة	1.042	3.16	251	مهارات التخطيط الاستراتيجي
متوسطة	1.164	3.15	254	CAD ونظام المعلومات الجغرافية GIS
متوسطة	1.053	3.13	250	تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات
متوسطة	1.181	3.12	251	LAND DESK TOP
متوسطة	1.199	3.08	251	تحليل وإدارة المخاطر
متوسطة	1.121	3.05	248	تحليل مالي وإعداد الموازنات
متوسطة	1.106	2.96	249	جمع و تحليل و تبويب البيانات الإحصائية
متوسطة	1.166	2.87	251	دورة تدريبية في كتابة التقارير باللغة العربية
متوسطة	1.204	2.84	251	صيانة الكمبيوتر
متوسطة	1.216	2.82	255	رغبة الممول تفرض على النقابة القبول بالدورات التدريبية المعروضة دون الرجوع للخطة لديها
متوسطة	1.105	2.73	249	دورة تدريبية في المحاسبة
متوسطة	.972	2.67	255	يوجد في النقابة خطة تطويرية تحدد على أساسها الاحتياجات التدريبية للمهندسين
متوسطة	1.008	2.67	255	ترتبط النقابة التدريب بخطتها الإستراتيجية
قليلة	1.034	2.53	255	تكلف النقابة جهة ذات اختصاص من خارجها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين
متوسطة	0.499	3.206	257	الدرجة الكلية

تشير البيانات المدرجة في الجدول رقم (2.4) إن دور نقابة المهندسين في التدريب والتأهيل للمهندسين المسجلين لدى النقابة كان بدرجة رضا متوسطة بشكل عام وكانت أعلى درجة من الرضا بدرجة كبيرة في مجال، AUTOCAD وبمتوسط مجال تكلفة النقابة جهة ذات اختصاص

من خارجها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين بدرجة قليلة من الرضا وبمتوسط حسابي مقداره (2.53).

ويرى الباحث أن السبب في هذا التباين في آراء المهندسين حول هذا المحور يعود إلى أسباب عدة منها اختلاف تخصصات المهندسين، وبالتالي اختلاف احتياجاتهم التدريبية واختلاف طبيعة عملهم حتى في التخصص الواحد مما يؤدي إلى اختلاف في احتياجاتهم التدريبية وكانت أعلى درجة من الرضا بدرجة كبيرة في مجال، AUTOCAD. وذلك بسبب اهتمام النقابة في هذا المجال بينما كانت أقل درجة من الرضى في مجال تكلفة النقابة جهة ذات اختصاص من خارجها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين ذلك لان جهة من خارج النقابة سوف تكون توصياتها مهنية وغير متأثرة بأي اعتبار قد يؤثر على النقابة عن تحديدها لاحتياجات التدريبية للمهندسين.

#### 4.4 إجابة السؤال الثالث:

ما هي المعوقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية ؟

للإجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي يظهرها الجدول (3.4).

جدول 3.4-أ: المعوقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية

مستوى الإعاقة العيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة
كبيرة	1.071	3.78	250	لا تقوم النقابة بالإجراءات الكافية لضمان عدم تسرب الكفاءات الهندسية إلى الخارج
كبيرة	1.034	3.76	249	يسيطر الروتين على عمل النقابة
كبيرة	1.139	3.70	251	النقابة همها الوحيد جباية مستحقاتها
كبيرة	0.910	3.69	255	البرامج التدريبية في النقابة غير مستمرة
كبيرة	1.133	3.60	252	تسييس العمل النقابي
كبيرة	0.962	3.60	247	تعاني النقابة من بطء في الأنشطة الجديدة لها
كبيرة	0.981	3.59	254	تتجنب النقابة استشارة المهندسين في قضايا التدريب والتطوير لكفاءاتهم

جدول 3.4-ب: المعوقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية

مستوى الإعاقة العيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة
كبيرة	0.997	3.55	253	لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين وفق احتياجاتهم الفعلية في مجال العمل
كبيرة	1.064	3.48	255	عملية التدريب عملية ارتجالية غير متكاملة
كبيرة	0.986	3.47	253	تفتقر النقابة للكفاءات المناسبة للقيام بالتدريب المناسب للمهندسين.
كبيرة	.983	3.47	252	لا تخصص النقابة الموارد الكافية لتحقيق عملية التطوير للمهندسين.
كبيرة	.950	3.47	255	البرامج التدريبية في النقابة غير مخطط لها
كبيرة	.970	3.46	250	لا تتضمن النقابة جهة متخصصة بالتنمية والتطوير لضمان أداء جيد للمهندسين.
كبيرة	.990	3.46	250	تكرار البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية
كبيرة	1.044	3.44	248	الاهتمام بالكيف دون الكيف في البرامج التدريبية.
كبيرة	.891	3.43	253	الصعوبة في قياس نتائج فعاليتها في مجال تنمية قدرات المهندسين.
كبيرة	1.015	3.43	251	عدم اهتمام المهندسين بالبرامج التدريبية.
متوسطة	1.019	3.37	252	يجري إخضاع المهندسين لدورات تدريبية دون إسقاط نتائج التدريب على التطبيقات العملية في أداء المهندسين
متوسطة	1.047	3.33	251	تهتم النقابة بالشكل دون المضمون فيما يخص الدورات التدريبية للمهندسين
متوسطة	1.003	3.19	253	ينظر المهندسون إلى نشاطات النقابة في مجال تنمية قدراتهم على أنها عملية كمالية ترفيحية.
متوسطة	1.133	3.19	254	محدودية المصادر المالية مما يحد من دورها في عملية التطوير
متوسطة	.992	3.17	245	التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية
متوسطة	1.079	3.15	254	التدريب الذي تقوم به النقابة غير مناسب لطبيعة عمل المهندسين فعلياً

جدول 3.4-ج: المعوقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية

مستوى الإعاقة العيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة
متوسطة	1.027	2.99	255	يعد التدريب الذي تقوم به النقابة تدريباً غير مناسب لطبيعة عمل المهندسين الفعلي
متوسطة	1.163	2.92	252	الفساد الإداري في النقابة
متوسطة	1.191	2.75	251	الفساد المالي في النقابة
متوسطة	0.622	3.418	256	الدرجة الكلية

تشير البيانات المدرجة في الجدول رقم (3.4) إلى أن درجة الإعاقة للتطوير الإداري أو الفني أو ما يتعلق بعيوب في عملية التدريب قد تراوحت بين درجة كبيرة مثل لا تقوم النقابة بالإجراءات الكافية، لضمان عدم تسرب الكفاءات الهندسية إلى الخارج، وسيطرة الروتين على عمل النقابة، وأن النقابة همها الوحيد جباية مستحققاتها وبمتوسط حسابي مقداره (3.78) و(3.76) و(3.70) على التوالي وإلى درجة متوسطة مثل يجري إخضاع المهندسين لدورات تدريبية دون إسقاط نتائج التدريب على التطبيقات العملية في أداء المهندسين.

وتهتم النقابة بالشكل دون المضمون فيما يخص الدورات التدريبية للمهندسين، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (3.33) بينما جاء اتهام النقابة بالفساد الإداري والمالي في أسفل عوامل الإعاقة من وجهة نظر المهندسين وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره على التوالي (2.92) و(2.75).

ويرى الباحث أن سبب هذه النتائج في هذا المجال يعود إلى شعور المهندسين من أن نقاباتهم بإمكانها عمل الكثير من النشاطات والفعاليات لتحقيق رغبات المهندسين واحتياجاتهم في كافة الميادين، وقد كانت الدرجة كبيرة في مجال لا تقوم النقابة بالإجراءات الكافية، لضمان عدم تسرب الكفاءات الهندسية إلى الخارج وفي ذلك دعوة إلى النقابة إلى عمل الكثير من أجل إيجاد فرص عمل في داخل الوطن إلى فئتين الأولى حديثي التخرج من خلال دمج هذه الفئة بالمشاريع من خلال المتابعة مع مكاتب ومؤسسات الإشراف على هذه المشاريع والثانية المهندسين من أصحاب الخبرة من خلال إيجاد مشاريع تلبى طموح هذه الفئة وقد كان أقل مجال اتهام النقابة بالفساد الإداري والمالي وفي هذا دافع كبير إلى التنمية والتطوير في غياب هذا العائق.



#### 5.4 إجابة السؤال الرابع

ما هي آليات تطوير دور نقابة المهندسين للقيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية ؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي يظهرها الجدول ( 4.4).

جدول 4.4: آليات تطوير دور نقابة المهندسين للقيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية

الدرجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الفقرة
كبيرة جدا	0.896	4.27	255	أن تكون الدورات بشكل دوري وبتواصل مباشر مع الواقع العملي
كبيرة جدا	0.938	4.26	254	مزيدا من التواصل بين المهندسين والنقابة
كبيرة	0.954	4.23	256	الاستفادة من خبرات المهندسين
كبيرة	0.946	4.23	255	عقد دورات في مجال العمل الفني للمهندسين
كبيرة	0.949	4.22	256	عقد دورات في إدارة المشاريع
كبيرة	0.981	4.17	243	ورشات عمل لتبادل الخبرات
كبيرة	0.976	4.14	252	تطوير استفادة نقابة المهندسين من شبكة الإنترنت إلى مواضيع تتجاوز الإعلانات
كبيرة	1.029	4.13	255	الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابات
كبيرة	0.822	4.21	256	الدرجة الكلية لبعد الآليات المقترحة لتطوير دور النقابة

يلاحظ من خلال البيانات المدرجة في الجدول رقم ( 4.4 ) أن درجة الموافقة كانت بدرجة كبيرة جدا إلى كبيرة في هذا المجال، حيث كانت بدرجة كبيرة جدا في مجال أن تكون الدورات بشكل دوري وبتواصل مباشر مع الواقع العملي و مزيدا من التواصل بين المهندسين والنقابة وبمتوسط حسابي (4.27) و( 4.26) على التوالي بينما كانت بدرجة كبيرة في مجال ورشات عمل لتبادل الخبرات وتطوير استفادة نقابة المهندسين من شبكة الإنترنت إلى مواضيع تتجاوز الإعلانات الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابات وبمتوسط حسابي مقداره على التوالي (4.17) و( 4.14) و(4.13).

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى مدى حاجة المهندسين إلى هذه الآليات وأمثالها لتنمية وتطوير قدراتهم الإدارية والفنية والقدرة من خلال هذه الآليات على مواكبة التطور المتسارع في كافة المجالات ومنها المجال الهندسي لما له من قدرة على إحداث تطوير وتنمية في المجتمع لها أثر

على الكثير من الميادين الأخرى نحو تحقيق التنمية المستدامة. حيث كانت بدرجة كبيرة جدا في مجال أن تكون الدورات بشكل دوري وبتواصل مباشر مع الواقع العملي لما يشاهد من انقطاع الدورات في النقابة وعدم تواصلها فأحيانا تكون النقابة بها الكثير من الدورات والفعاليات وأحيانا أخرى لا توجد أي نشاطات أما الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابات لما يرى المهندس من الدور الذي تقوم به النقابات عالميا من رفع مستوى أعضائها في مختلف الميادين العلمية والعملية والمادية

#### 6.4 إجابة الفرضية الأولى

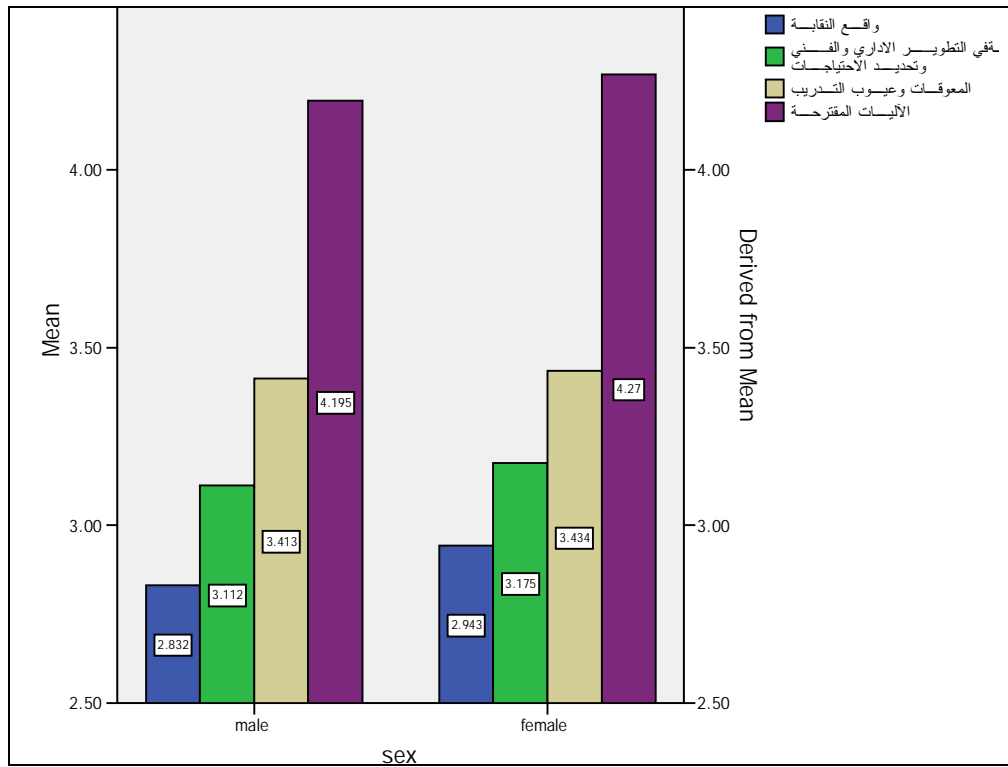
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابية في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير الجنس. وللإجابة عن الفرضية استخدم الباحث اختبار "t" لوجود متغيرين فقط للجنس وهما ذكر وأنثى والجدول الآتي يبين نتائج الاختبار.

جدول 5.4-أ: نتائج اختبار (t) لعلاقة واقع ودور النقابة والمعوقات التي تعترض التطوير والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة بجنس المفحوصين

البعد	مستوى متغير الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
واقع النقابة	ذكور	203	2.8409	0.740	-0.907	252	0.365
	إناث	51	2.9430	0.627			
دور النقابة الإداري	ذكور	203	3.2197	0.903	-0.406	252	0.685
	إناث	51	3.2766	0.864			
دور النقابة الفني	ذكور	203	3.3284	0.899	-1.412	252	0.159
	إناث	51	3.5235	0.815			
دور النقابة في تحديد الاحتياجات	ذكور	201	2.7749	0.630	0.486	250	0.627
	إناث	51	2.7255	30.71			

جدول 5.4-ب: نتائج اختبار (t) لعلاقة واقع ودور النقابة والمعوقات التي تعترض التطوير والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة بجنس المفحوصين

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى متغير الجنس	البعد
0.868	250	0.166	40.60	3.3924	201	ذكور	معوقات التطوير
			0.648	3.3764	51	إناث	
0.600	251	-0.524	10.74	3.4302	202	ذكور	عيوب عملية التدريب
			60.80	3.4922	51	إناث	
0.555	251	-0.592	50.82	4.1939	202	ذكور	الآليات المقترحة للتطوير
			0.805	4.2700	51	إناث	



شكل 1.4: تفاعل الجنس مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 5.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسطات استجابات الباحثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية

والفنية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير الجنس. أي أن الذكور لا يختلفون في استجاباتهم عن الإناث في رؤيتهم لواقع النقابة ودورها في التطوير وتحديد الاحتياجات ومعوقات التطوير وعيوب التدريب والآليات المقترحة.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى تعامل النقابة بدون تمييز بين الجنسين وان طبيعة العمل الهندسي واحتياجاته لا تختلف باختلاف الجنس غالباً وبالتالي فقد تم قبول الفرضية هذه. وقبول هذه الفرضية قد يساعد النقابة في وضعها للبرامج والآليات للتنمية وتطوير المهندسين في مختلف الميادين.

#### 7.4 إجابة الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابية في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير مكان السكن.

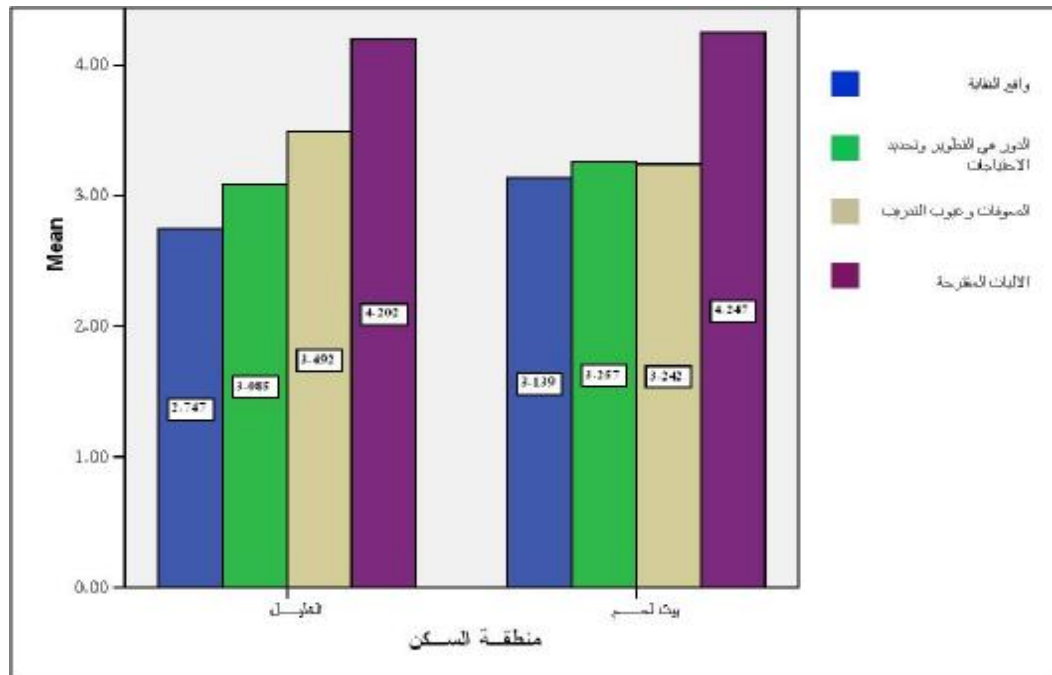
للإجابة عن الفرضية تم استخدام الباحث اختبار "t" لوجود متغيرين لمكان السكن وهما بيت لحم والخليل والجدول الآتي بين نتائج الاختبار.

جدول 6.4-أ: نتائج اختبار "t" لعلاقة واقع ودور النقابة والمعوقات التي تعترض التطوير والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة بمنطقة سكن المفحوصين

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى متغير منطقة السكن	البعد
0.001	248	-3.712	0.712	2.76	187	الخليل	واقع النقابة
			0.681	3.14	63	بيت لحم	
0.788	248	-.270	0.933	3.23	187	الخليل	دور النقابة الإداري
			0.784	3.27	63	بيت لحم	
0.289	248	-1.073	0.930	3.34	187	الخليل	دور النقابة الفني
			0.744	3.47	63	بيت لحم	

جدول 6.4-ب: نتائج اختبار "t" لعلاقة واقع ودور النقابة والمعوقات التي تعترض التطوير والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة بمنطقة سكن المفوضين

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى متغير منطقة السكن	البعد
0.001	246	-3.619	0.640	2.68	186	الخليل	دور النقابة في تحديد الاحتياجات
			0.613	3.01	62	بيت لحم	
0.010	246	2.604	0.602	3.45	185	الخليل	معوقات التطوير
			0.616	3.22	63	بيت لحم	
0.015	247	2.450	0.751	3.53	186	الخليل	عيوب عملية التدريب
			0.733	3.26	63	بيت لحم	
0.703	247	-0.381	0.855	4.20	186	الخليل	الآليات المقترحة للتطوير
			0.735	4.25	63	بيت لحم	



شكل 2.4: تفاعل منطقة السكن مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (6.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين تعزى لمتغير منطقة السكن في رؤيتهم لواقع النقابة، والاحتياجات التدريبية لصالح سكان منطقة بيت لحم، أي أن

درجة الرضا عن واقع النقابة ودرجة الحاجة للتدريب أعلى عند سكان منطقة بيت لحم منها عند سكان منطقة الخليل.

كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لمعوقات التطوير، وعيوب عملية التدريب لصالح سكان منطقة الخليل، أي أن درجة الإعاقة للتطوير الإداري والفني ودرجة الموافقة على وجود عيوب في عملية التدريب التي تقودها النقابة أعلى لدى سكان منطقة الخليل منها لدى سكان منطقة بيت لحم تعزى إلى متغير منطقة السكن. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى الفارق بين أعداد المهندسين في محافظة بيت لحم ومحافظة الخليل حيث بلغ عدد المهندسين في محافظة الخليل 1927 مهندساً وفي محافظة بيت لحم 635 مهندساً فقط.

كما تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (6.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لدور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية لدى المهندسين، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير منطقة السكن. أي أن المهندسين سكان الخليل لا يختلفون في استجاباتهم عن المهندسين سكان بيت لحم في رؤيتهم لدور النقابة في التطوير الإداري والفني والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية.

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن النقابة تقوم بنفس النشاطات في محافظتي الخليل وبيت لحم وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الصفرية هذه، ولذا على النقابة العمل على تنمية وتطوير المهندسين في مختلف المحافظات.

#### 8.4 إجابة الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابة في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير التخصص.

للإجابة عن الفرضية الثالثة استخدم الباحث إختبار تحليل التباين،الأحادي والجدولين التاليين يبينان نتائج التحليل (7.4).

جدول 7.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية والسياسية والفنية وعلاقتها بالتخصص

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	البعد
0.65190	3.0469	92	مدني	واقع النقابة
0.54974	3.0516	36	معماري	
0.73884	2.6808	88	كهربائي	
0.79543	2.6341	41	ميكانيكي	
0.71670	2.8564	257	المجموع	
0.89381	3.3019	92	مدني	دور النقابة الإداري
0.71780	3.2119	36	معماري	
0.95250	3.1227	88	كهربائي	
0.88628	3.3175	41	ميكانيكي	
.890260	3.2304	257	المجموع	
0.88502	3.4882	92	مدني	دور النقابة الفني
0.75062	3.3814	36	معماري	
0.95805	3.2673	88	كهربائي	
0.82120	3.3407	41	ميكانيكي	
0.88405	3.3741	257	المجموع	
0.63154	2.7556	90	مدني	دور النقابة في تحديد الاحتياجات
0.87321	2.7083	36	معماري	
0.60367	2.7727	88	كهربائي	
0.52968	2.8110	41	ميكانيكي	
0.64395	2.7637	255	المجموع	
0.65061	3.2781	90	مدني	معوقات التطوير
0.56213	3.4480	36	معماري	
0.62791	3.4243	88	كهربائي	
0.47541	3.5191	41	ميكانيكي	
0.60870	3.3913	255	المجموع	

جدول 7.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية والسياسية والفنية وعلاقتها بالتخصص

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستوى المتغير	البعد
0.74166	3.3286	91	مدني	عيوب عملية التدريب
0.75819	3.4333	36	معماري	
0.79228	3.5261	88	كهربائي	
0.68779	3.5537	41	ميكانيكي	
0.75526	3.4473	256	المجموع	
0.72304	4.3201	91	مدني	الآليات المقترحة للتطوير
0.86334	4.0045	36	معماري	
0.91383	4.0674	88	كهربائي	
0.71260	4.4299	41	ميكانيكي	
0.82247	4.2064	256	المجموع	

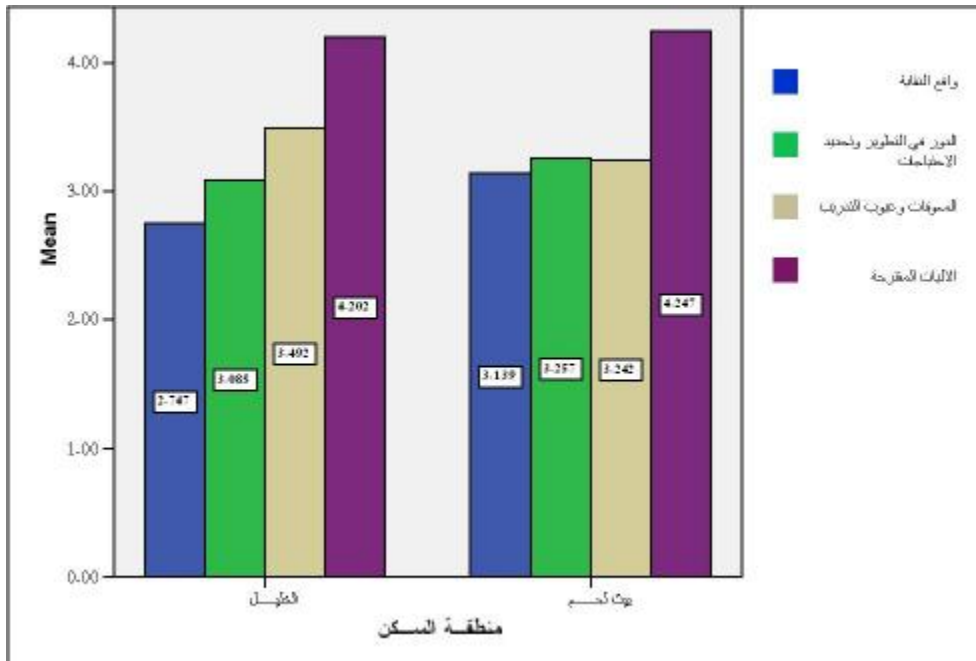
جدول 8.4-أ: نتائج تحليل التباين لعلاقة التخصص بواقع النقابة ودور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.001	6.528	3.149	3	9.447	بين المجموعات	واقع النقابة
		0.482	253	122.050	داخل المجموعات	
			256	131.497	المجموع	
0.517	0.761	0.605	3	1.814	بين المجموعات	دور النقابة الإداري
		0.795	253	201.083	داخل المجموعات	
			256	202.897	المجموع	
مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.413	0.959	0.750	3	2.249	بين المجموعات	دور النقابة الفني
		0.782	253	197.824	داخل المجموعات	
			256	200.073	المجموع	



جدول 8.4-ب: نتائج تحليل التباين لعلاقة التخصص بواقع النقابة ودور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.916	0.171	0.072	3	.215	بين المجموعات	دور النقابة في تحديد الاحتياجات
		0.419	251	105.112	داخل المجموعات	
			254	105.327	المجموع	
0.139	1.849	0.678	3	2.035	بين المجموعات	معوقات التطوير
		0.367	251	92.075	داخل المجموعات	
			254	94.110	المجموع	
0.259	1.350	0.767	3	2.301	بين المجموعات	عيوب عملية التدريب
		0.568	252	143.158	داخل المجموعات	
			255	145.458	المجموع	
0.023	3.233	2.131	3	6.392	بين المجموعات	الآليات المقترحة للتطوير
		0.659	252	166.103	داخل المجموعات	
			255	172.495	المجموع	



شكل 3.4: تفاعل التخصص مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة

يتضح من خلال البيانات المدرجة في الجدول رقم ( 7.4 ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين تعزى لمتغير التخصص في رؤيتهم لواقع النقابة، والآليات المقترحة لتطوير النقابة، أي إن المهندسين يختلفون في درجة رضاهم عن واقع النقابة وفي رؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير واقع النقابة تبعاً لتخصصاتهم.

جدول 9.4: الاختبارات ألبعديه LSD

مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	المتغير المستقل		المتغير التابع
			التخصص 1	التخصص 2	
0.973	0.13654	-0.00469	معماري	مدني	واقع النقابة
0.001	0.10356	0.36600*	كهربائي		
0.002	0.13041	0.41275*	ميكانيك		
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروق	المتغير المستقل		المتغير التابع
			التخصص 1	التخصص 2	
0.973	0.13654	0.00469	مدني	معماري	واقع النقابة
0.007	0.13741	0.37069*	كهربائي		
0.009	0.15863	0.41744*	ميكانيك		
0.001	0.10356	-0.36600*	مدني	كهربائي	
0.007	0.13741	-0.3706*	معماري		
0.722	0.13133	0.04675	ميكانيك		
0.002	0.13041	-0.41275*	مدني	ميكانيك	
0.009	0.15863	-0.41744*	معماري		
0.722	0.13133	-0.4675	كهربائي		

وقد تم استخدام كل من الاختبارات البعديه LSD، وقد أظهر كل من اختبار LSD كما في الجدول رقم (9.4) إن مصدر الفروق في الرؤية لواقع النقابة هي بين المهندسين المدنيين وكل من المهندسين الكهربائيين والمهندسين الميكانيك إذ بلغ الفرق (0.366)، (0.413) على التوالي لصالح المهندسين المدنيين، أي أن المهندسين المدنيين أكثر رضا عن واقع النقابة من المهندسين الكهربائيين والمهندسين الميكانيك. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن المهندسين المدنيين أكثر صلة بالنقابة من المهندسين في التخصصات الأخرى إضافة إلى أن المهندسين المدنيين هم الأكثر عدداً بين التخصصات الأخرى، ويرى الباحث أن ذلك يوصل إلى النقابة رسالة بزيادة صلاتها بمختلف تخصصات المهندسين

كما اظهر الاختبارين أن مصدر الفرق الثاني بين المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة كان بين المهندسين المعماريين وبين كل من المهندسين الكهربائيين والمهندسين الميكانيك إذ بلغ الفرق (0.371)، (0.417) على التوالي لصالح المهندسين المعماريين أي أن المعماريين أكثر رضا عن واقع النقابة من المهندسين الكهربائيين والمهندسين الميكانيك . ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن صلة المهندسين المعماريين بالنقابة اكبر من صلة المهندسين الكهربائيين وذلك بسبب أن هنالك الكثير من المهندسين المعماريين العاملين في المكاتب الهندسية حيث الصلة بالنقابة اكبر .

كما اظهر اختبار LSD أن مصدر الفروق بين المهندسين في رؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير وتنمية قدرات المهندسين كانت بين المهندسين المدنيين من جهة وكل من المهندسين المعماريين والمهندسين الكهربائيين من جهة أخرى إذ بلغ الفرق (0.316)، (0.253) على التوالي لصالح المهندسين المدنيين، أي أن المهندسين المدنيين أكثر موافقة على الآليات المقترحة لتطوير دور النقابة من المهندسين المعماريين والمهندسين الكهربائيين. ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى قرب المهندسين المدنيين من النقابة بحكم أن معظم أصحاب المكاتب الهندسية من المهندسين المدنيين.

كما أظهر اختبار LSD أن مصدر الفروق الآخر بين المهندسين في رؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير وتنمية قدرات المهندسين كانت بين المهندسين الميكانيك من جهة وكل من المهندسين المعماريين والمهندسين الكهربائيين من جهة أخرى إذ بلغ الفرق (0.425)، (0.363) على التوالي لصالح المهندسين الميكانيك، أي أن المهندسين الميكانيك أكثر موافقة على الآليات المقترحة لتطوير دور النقابة من المهندسين المعماريين والمهندسين الكهربائيين.

ويرى الباحث أن سبب هذا يعود إلى اختلاف التخصصات وبالتالي اختلاف نظرة كل تخصص إلى دور النقابة من زاوية معينة، ويرى الباحث انه من الطبيعي إن يكون رضى المهندسين عن النقابة ونشاطاتها بالترتيب الذي وصلت اليه الدراسة وهو مدني - معماري - كهرباء - ميكانيك وحيث نرى أن المهندسين المدنيين أكثر تواجدا من غيرهم من التخصصات في المراكز القيادية في النقابة والدورات التي تخدم مهندسين النقابة المدنيين والمعماريين أكثر بكثير عن الدورات التي تخدم المهندسين الكهربائيين والميكانيكيين. وبالتالي فقد تم رفض الفرضية الصفرية هذه.

كما تشير النتائج في الجدول رقم ( 8.4 ) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لدور النقابة في التطوير الإداري والفني وفي تحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين، وفي رؤيتهم

لمعوقات التطوير الإداري والفني في النقابة وفي درجة موافقتهم على وجود عيوب في عملية التدريب، أي أن المهندسين لا يختلفون باختلاف تخصصاتهم في مستوى رضاهم أو تقديرهم لهذه الأمور. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن النقابة تتعامل مع المهندسين بنفس المستوى بدون النظر إلى اختلاف تخصصاتهم، وأيضا فإن واقع النقابة في كثير من الأحيان يمكن النظر إليه دون التأثير بالتخصص وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الصفرية هذه

#### 9.4 إجابة الفرضية الرابعة

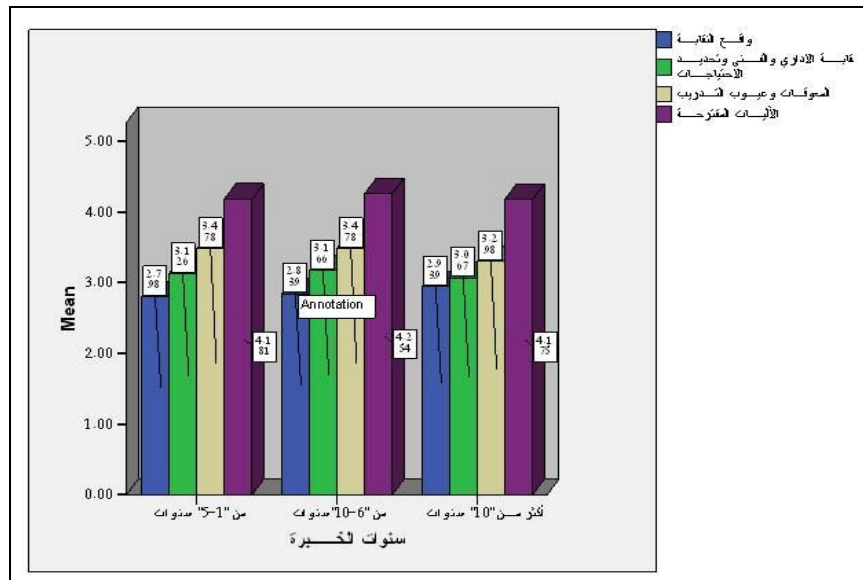
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات الباحثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، ودور النقابة في تحديد الاحتياجات لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى سنوات الخبرة. وللإجابة عن الفرضية الرابعة تم استخدام اختبار تحليل التباين، والجدولين التاليين يبينان نتائج التحليل

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية والسياسية والفنية وعلاقتها بسنوات الخبرة

البعد	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
واقع النقابة	من "1-5" سنوات	106	2.8066	0.75683
	من "6-10" سنوات	57	2.8388	0.67624
	أكثر من "10" سنوات	84	2.9497	0.70804
	المجموع	247	2.8627	0.72236
دور النقابة الإداري	من "1-5" سنوات	106	3.2487	0.92668
	من "6-10" سنوات	57	3.2951	0.88255
	أكثر من "10" سنوات	84	3.1237	0.87122
	المجموع	247	3.2169	.89708
دور النقابة الفني	من "1-5" سنوات	106	3.3546	.98425
	من "6-10" سنوات	57	3.4802	0.81605
	أكثر من "10" سنوات	84	3.2719	0.77773
	المجموع	247	3.3555	0.88043

جدول 10.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية والسياسية والفنية وعلاقتها بسنوات الخبرة

البعد	مستوى المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دور النقابة في تحديد الاحتياجات	من "1-5" سنوات	106	2.7571	0.69818
	من "6-10" سنوات	57	2.7237	0.72068
	أكثر من "10" سنوات	82	2.7957	0.51389
	المجموع	245	2.7622	0.64604
معوقات التطوير	من "1-5" سنوات	105	3.4377	0.68879
	من "6-10" سنوات	57	3.4364	0.53512
	أكثر من "10" سنوات	83	3.2945	0.55540
	المجموع	245	3.3889	0.61334
عيوب عملية التدريب	من "1-5" سنوات	106	3.5123	0.77234
	من "6-10" سنوات	57	3.5193	0.81491
	أكثر من "10" سنوات	83	3.3012	0.66945
	المجموع	246	3.4427	0.75345
الآليات المقترحة للتطوير	من "1-5" سنوات	105	4.1810	.84773
	من "6-10" سنوات	57	4.2541	0.89749
	أكثر من "10" سنوات	84	4.1726	0.76954
	المجموع	246	4.1950	0.83118



شكل 4.4: تفاعل سنوات الخبرة مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة

جدول 11.4: نتائج تحليل التباين لعلاقة سنوات الخبرة بواقع النقابة ودور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة.

المستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.384	0.960	0.501	2	1.002	بين المجموعات	واقع النقابة
		0.522	244	127.361	داخل المجموعات	
			246	128.363	المجموع	
0.480	0.735	0.593	2	1.186	بين المجموعات	دور النقابة الإداري
		0.806	244	196.783	داخل المجموعات	
			246	197.969	المجموع	
0.388	0.950	0.736	2	1.473	بين المجموعات	دور النقابة الفني
		0.775	244	189.215	داخل المجموعات	
			246	190.687	المجموع	
0.808	0.214	0.090	2	.180	بين المجموعات	دور النقابة في تحديد الاحتياجات
		0.420	242	101.659	داخل المجموعات	
			244	101.838	المجموع	
0.227	1.492	0.559	2	1.118	بين المجموعات	معوقات التطوير
		0.375	242	90.671	داخل المجموعات	
			244	91.789	المجموع	
0.109	2.232	1.255	2	2.509	بين المجموعات	عيوب عملية التدريب
		0.562	243	136.573	داخل المجموعات	
			245	139.082	المجموع	
0.829	0.188	0.131	2	.262	بين المجموعات	الآليات المقترحة للتطوير
		0.695	243	168.998	داخل المجموعات	
			245	169.259	المجموع	

تشير النتائج في الجدول رقم (4.10) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.05)$  في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة، ودور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة.

ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى إن المهندسين يتعاملون ويلاحظون اداء النقابة وليس لسنوات الخبرة اثر في ذلك وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الصفرية في هذا المجال

## الفصل الخامس

### النتائج والاستنتاجات والمقترحات

يتناول الباحث في هذا الفصل النتائج والاستنتاجات والمقترحات التي توصلت إليها هذه الدراسة.

#### 1.5 النتائج

بناءً على تحليل أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات فقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج وهي على النحو الآتي:

- ينظر المهندسون إلى واقع نقابة المهندسين في مجال تطوير المهندسين إدارياً وفنياً بدرجة متوسطة من الرضى إذ بلغ المتوسط الحسابي لواقع النقابة (2.856).
- ينظر المهندسون إلى كل من إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية، بدرجة متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.99) و (2.89) على التوالي.
- ينظر المهندسون إلى تحقيق الدورات التي تعدها النقابة للتنمية وتطوير قدرات المهندسين الإدارية والفنية بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.81) و (2.79) على التوالي.
- نجاح نقابة المهندسين في مكافحة البطالة بتنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية بدرجة متوسطة من الرضا وبمتوسط حسابي (2.85).
- أعلى درجة من الرضى كان بدرجة كبيرة في مجال تعليم AUTOCAD وبمتوسط حسابي (3.83).



- أقل درجة من الرضى في مجال تكليف النقابة جهة ذات اختصاص من خارجها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين بدرجة قليلة من الرضى وبمتوسط حسابي مقداره (2.53).
- لا تقوم النقابة بالإجراءات الكافية لضمان عدم تسرب الكفاءات الهندسية إلى الخارج بدرجة كبيرة ومتوسط حسابي (3.78).
- سيطرة الروتين على عمل النقابة، وان النقابة همها الوحيد جباية مستحققاتها بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره و(3.76) و(3.70) على التوالي.
- إخضاع المهندسين لدورات تدريبية دون إسقاط نتائج التدريب على التطبيقات العملية في أداء المهندسين بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي مقداره (3.33).
- تهتم النقابة بالشكل دون المضمون فيما يخص الدورات التدريبية للمهندسين، وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره (2.92).
- اتهام النقابة بالفساد الإداري والمالي من اقل عوامل الإعاقة من وجهة نظر المهندسين وبدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي مقداره على التوالي و(2.75).
- أن تكون الدورات بشكل دوري وياتصال مباشر مع الواقع العملي ومزيديا من التواصل بين المهندسين والنقابة بدرجة كبيرة جدا وبمتوسط حسابي (4.27) و(4.26) على التوالي.
- ورشات عمل لتبادل الخبرات وتطوير استفادة نقابة المهندسين من شبكة الإنترنت إلى مواضيع تتجاوز الإعلانات والاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابات بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي مقداره على التوالي (4.17) و(4.14) و(4.13).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لواقع النقابة وحول دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني، وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين تعزى لمتغير منطقة السكن في رؤيتهم لواقع النقابة، والاحتياجات التدريبية لصالح سكان منطقة بين لحم، أي أن درجة الرضى عن واقع النقابة ودرجة الحاجة للتدريب أعلى عند سكان منطقة بيت لحم منها عند سكان منطقة الخليل.

- وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لمعوقات التطوير، وعيوب عملية التدريب لصالح سكان منطقة الخليل، أي أن درجة الإعاقة للتطوير الإداري والفني ودرجة الموافقة على وجود عيوب في عملية التدريب التي تقودها النقابة أعلى لدى سكان منطقة الخليل منها لدى سكان منطقة بيت لحم تعزى إلى متغير منطقة السكن.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين في رؤيتهم لدور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية لدى المهندسين، ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة تعزى إلى متغير منطقة السكن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسطات استجابات المبحوثين من منتسبي نقابة المهندسين تعزى لمتغير التخصص في رؤيتهم لواقع النقابة، والآليات المقترحة لتطوير النقابة، أي إن المهندسين يختلفون في درجة رضاهم عن واقع النقابة وفي رؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير واقع النقابة تبعاً لتخصصاتهم.
- إن المهندسين المدنيين أكثر رضى عن واقع النقابة من المهندسين الكهربائيين والمهندسين الميكانيك .
- إن المهندسين المعماريين أكثر رضى عن واقع النقابة من المهندسين الكهربائيين والمهندسون الميكانيك .
- إن المهندسين المدنيين أكثر موافقة على الآليات المقترحة لتطوير دور النقابة من المهندسين المعماريين والمهندسين الكهربائيين.
- أن المهندسين الميكانيك أكثر موافقة على الآليات المقترحة لتطوير دور النقابة من المهندسين المعماريين والمهندسين الكهربائيين.

## 2.5 الاستنتاجات

بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك بعد تحليل أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها، فقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات هي كالاتي:

- معرفة المهندسين قليلة بأقسام النقابة ونشاطاتها
- هناك حاجة لتحسين أداء نقابة المهندسين.

- تؤدي نقابة المهندسين عملها بشكل رتيب، وهي تحتاج إلى التجديد والمواكبة.
- اتسمت كثير من إجابات المهندسين بالتشتت مما أعطى نتيجة متوسطة إجمالية في كثير من الأحيان والسبب في ذلك هو وجود فئات من المهندسين أكثر صلة من فئات أخرى وذلك بسبب طبيعة عمل تلك الفئات في الغالب.

### 3.5 المقترحات والتوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، خلص الباحث إلى المقترحات والتوصيات الآتية:

- تكليف جهة ذات اختصاص من خارج النقابة لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين لملاءمة التدريبات لحاجات شرائح المهندسين المختلفة..
- أن تقوم النقابة بالإجراءات الكافية لعدم تسرب الكفاءات الهندسية إلى خارج الوطن عن طريق المساعدة في إيجاد فرص عمل مناسبة لهم في الوطن.
- أن تعمل النقابة من الحد من سيطرة الروتين على عملها من خلال تبني تطبيق مفاهيم الإدارية الحديثة (المشاركة في اتخاذ القرارات، اللامركزية العمل كفريق).
- توظيف نتائج التدريب في التطبيقات العملية في أداء المهندسين.
- ينبغي على نقابة المهندسين استخدام مفاهيم الحوكمة الرشيدة فيما يتعلق بالجانب الإداري والمالي للنقابة.
- الدورات بشكل دوري وبتصال مباشر مع الواقع العملي ومزيديا من التواصل بين المهندسين والنقابة وتعريف المهندسين بان النقابة بها جهة للتنمية وتطوير المهندسين
- الاستفادة من خبرات المهندسين فيما بينهم عن طريق ورشات العمل أو عقد أيام دراسية مفتوحة
- عقد دورات في مجال العمل الفني والإداري للمهندسين في مختلف الميادين كدورة في مجال استخدام برامج الحاسوب المختلفة ودورة في مجال إدارة المشاريع وحساب التكلفة
- الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابة من خلال المزيد من الاتصال بالنقابات في الدول التي تلعب فيه النقابات دور مهم في التنمية والتطوير ورفع من شأن أعضائها عن طريق تبادل الزيارات ومعرفة الآليات والأنشطة التي تقوم بها تلك النقابات مع مراعاة الخصوصية والاختلاف بين مجتمعاتهم والمجتمع المحلي.

## المراجع

- أبو هنطش، ا. (1999): اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. جامعة النجاح. نابلس. (غير منشورة).
- الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين. (ب.ت): الاتحاد العام لنقابات فلسطين. فلسطين.
- بدوي، احمد زكي. (1980): معجم مصطلحات العلوم الإدارية. بيروت: دار الكتاب اللبناني.
- برعي، محمد جمال. (1973): التدريب والتنمية، ط، عالم الكتب، القاهرة.
- برعي، محمد جمال. (1968): التخطيط للتدريب في مجالات التنمية، ط، عالم الكتب، القاهرة.
- البناء، ج. (2003): ماذا قدمت الحركة النقابية، الاتحاد الإسلامي الدولي للعمل. (مصر).
- خضر، خضر صالح. (2008): قياس مدى تطبيق مبادئ منظمة العمل الدولية على الحركة النقابية العمالية في فلسطين، جامعة القدس، فلسطين
- الخطيب، احمد. (1989): منهجية النظم في تحديد الاحتياجات التدريبية ونماذجها. الرياض: المملكة العربية السعودية، التربية، العدد التاسع والثمانون، ص64.
- درة الباري درة، وزهير. صباغ. (1986): إدارة القوى البشرية: منحي نظمي، (عمان: دار الندوة لنشر والتوزيع.
- درة، عبد الباري. (1991): تحديد الاحتياجات التدريبية: إطار نظري ومقترحات للتطوير. رسالة المعلم، 32(1)، 21-38.
- درة، عبد الباري. (1988): الحقائق التدريبية، ط، معهد النفط العربي، الدار العربية للموسوعات، لبنان.
- رفاعي، علي. (1987): الأساليب الحديثة للتدريب الإداري، المجلة العربية للتدريب، الرياض: المركز العربي للدراسات والتدريب، العدد الأول، ص1.
- ريمان محمد ریحان، تنمية المجتمعات العمرانية، التمكين كأداة فاعلة في عمليات التنمية الحضريّة المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة جامعة القاهرة، 2002، ص 234.  
<http://www.earthsumnet 2002.org>.
- زين العابدين، حبيب بن مصطفى. (1426 هجري): تدريب المهندسين إبداع له مردود وتطوير، مركز الملك فهد الثقافي، الرياض.
- السامرائي، عبد الله احمد وعدنان حسين الجادري. (1990): علم الإرشاد الزراعي، وزارة التعليم والبحث العلمي، جامعة بغداد.

- الشمري، هادي ذوقان. (1426 هجري) تدريب وتطوير المهندسين مهنيًا رؤية مستقبلية، بريد الكتروني: [plcsdv@se.com.sa](mailto:plcsdv@se.com.sa)، مركز الملك فهد الثقافي، الرياض.
- الطخيس، إبراهيم بن عبد الرحمن. (1988): التدريب والعلاقات الإنسانية. المجلة العربية للتدريب، 1(2)، 63-77.
- الطنوبي، محمد عمر. (1996): تدريب القوى العاملة في القطاع الزراعي، ط1، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا.
- الطنوبي، محمد عمر. (1998): مرجع الإرشاد الزراعي، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت
- عابدين، هدى بكر. (2008)؛ دور التشبيك من الحد من ازدواجية العمل المؤسسي لدى شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير، التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين
- عبد العزيز عبد الرحمن الكليب، نحو إستراتيجية متكاملة لتدريب المهندسين. الكويت.
- عبد الهادي، حسن كامل اسعد. (2008): دور الاتحاد العام لنقابات عمال فلسطين في صون وحماية حقوق العاملين، التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- القريوتي، م. ق. (2000): السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر، عمان. الأردن.
- قنديل، أ. (2000)؛ المجتمع المدني في مصر في مطلع الفية الجديدة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، الأهرام، القاهرة. 1.
- لاقى، احمد إبراهيم (2004): التطوير الإداري في وزارة الزراعة الفلسطينية - واقع وأفاق من وجهة نظر المديرين العاميين والمديرين ونواب المديرين، جامعة القدس، فلسطين.
- نقابة المهندسين، (2007): التقرير السنوي - مركز القدس).
- نقابة المهندسين، (2009): التقرير السنوي - مركز القدس).
- ياغي، الحمداني، عماد لطفي. (1984): وهيب. نموذج مقترح لتخطيط وتدريب العاملين في وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي، (أطروحة ماجستير)، كلية الزراعة، جامعة بغداد.
- يونس، محمد خليل محمد. (2006): الاحتياجات التدريبية لمهندسي بلديات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظرهم، جامعة القدس، فلسطين.

ملحق 1.3: الاستبانة ملحق استمارة الاستبانة (أداة الدراسة )

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا /معهد التنمية المستدامة

تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية

استبانة للرأي بعنوان

## دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية واليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم

السيد المهندس المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " دور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية وآليات تطويرها من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم"، وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير ضمن مساق برنامج التنمية الريفية المستدامة وبناء المؤسسات في جامعة القدس، ولتحقيق هدف الدراسة فقد صمم الباحث هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة، لذا أرجو منكم المساعدة في إنجاز هذه الدراسة عن طريق تعبئة الاستبانة بكل دقة وموضوعية وشفافية حيث أن دقة وموضوعية إجاباتكم على جميع فقرات هذه الاستبانة سيكون لها أثر إيجابي في صدق وأصالة النتائج التي ستقدمها الدراسة.

آملًا تعاونكم في هذا المجال علماً بأن جميع البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة مع استعداد الباحث القيام بتزويد من يريد بنتائج البحث.

"ولكم جزيل الشكر والتقدير"

الباحث: عوض النجار

إشراف الدكتور: ياسر شاهين

القسم الأول: معلومات عامة.

يرجى وضع إشارة ( X ) في الوضع الذي ينطبق عليك.

1	الجنس	(1) ذكر	(2) أنثى
2	منطقة السكن	(1) الخليل	(2) بيت لحم
3	التخصص	(1) مدني	(2) معماري
		(4) ميكانيك	(3) كهرباء
4	سنوات الخبرة	(1) 1 - 5 سنوات	(2) 6 - 10 سنة
			(3) أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني: واقع نقابة المهندسين في مجال تطوير وتنمية قدرات المهندسين إدارياً وفنياً من وجهة نظر المهندسين في محافظتي الخليل وبيت لحم.

الرقم	الفقرة	درجة الرضى			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
1.	تقوم نقابة المهندسين بدورها في مجال تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية				
2.	هل تقوم نقابة المهندسين بدورها في مجال تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية				
3.	الدورات التي تعدها نقابة المهندسين لتطوير قدرات المهندسين الإدارية قد حققت الهدف منها				
4.	هل الدورات التي تتبعها نقابة المهندسين لتطوير قدرات المهندسين الفنية قد حققت الهدف منها				
5.	نجحت نقابة المهندسين في مكافحة البطالة بتنمية وتطوير قدرات المهندسين الفنية والإدارية				
6.	إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية				
7.	إخفاق النقابة في تحقيق تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية				

القسم الثالث: يرجى الإجابة عن المحاور الآتية بما يتناسب ووجهة نظرکم: إلى أي مدى تحقق نقابة المهندسين التطوير الإداري للمهندسين عند القيام الدورات الآتية.

أولاً: التطوير الإداري

درجة الحاجة للتدريب					الفقرة	الرقم
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					إدارة الموارد البشرية	1.
					مهارات التخطيط قصير المدى	2.
					مهارات التخطيط الاستراتيجي	3.
					دورة تدريبية في المحاسبة	4.
					دورة في إدارة العقود وتسوية المنازعات	5.
					دراسات الجدوى الاقتصادية للمشروعات	6.
					تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات	7.
					الإدارة باستخدام الحاسوب	8.
					حل المشكلات واتخاذ القرارات	9.
					جمع و تحليل و تبويب البيانات الإحصائية	10.
					تحليل مالي وإعداد الموازنات	11.
					تخطيط المشاريع	12.
					إدارة المشاريع	13.
					إدارة نظم الجودة	14.
					إدارة السلامة المهنية	15.
					دورة تدريبية في كتابة التقارير باللغة العربية	16.
					كتابة التقارير باللغة الانجليزية	17.
					تحليل وإدارة المخاطر	18.
					إدارة الوقت	19.

• ثانيا: المجال الفني والاختصاص:

إلى أي مدى تحقق نقابة المهندسين التطوير الفني للمهندسين بالقيام بهذه الدورات الآتية.

درجة الحاجة للتدريب					الفقرة	
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					.Microsoft office	1.
					M.S PROJECT	2.



					AUTOCAD	.3
					برنامج بريمافيرا	.4
					بمجال تخصص المهندس.	.5
					قدرة المهندس على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة. أجهزة مساحة وغيرها	.6
					صيانة الكمبيوتر	.7
					CAD ونظام المعلومات الجغرافية GIS	.8
					LAND DESK TOP	.9

ثالثا: لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين:

\* كيف تحدد نقابة المهندسين الاحتياجات التدريبية للمهندسين من وجهة نظرك؟

الرقم	الفقرة	درجة الرضى				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	لا اعرف
.1	يوجد في النقابة خطة تطويرية تحدد على أساسها الاحتياجات التدريبية للمهندسين					
.2	ترتبط النقابة التدريب بخطتها الإستراتيجية					
.3	تكلف النقابة جهة ذات اختصاص من خارجها لتحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين					
.4	رغبة الممول تفرض على النقابة القبول بالدورات التدريبية المعروضة دون الرجوع للخطة لديها					

رابعا: معوقات التطوير الإداري والفني في نقابة المهندسين:

\* إلى أي درجة تعيق الفقرات الآتية نقابة المهندسين من التطوير الإداري والفني للمهندسين.

الرقم	الفقرة	درجة الإعاقة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
.1	الفساد الإداري في النقابة					
.2	الفساد المالي في النقابة					

					3. تسييس العمل النقابي
					4. البطء في الأنشطة الجديدة لها
					5. الصعوبة في قياس نتائج فعاليتها في مجال تنمية قدرات المهندسين
					6. تفتقر النقابة للكفاءات المناسبة للقيام بالتدريب المناسب للمهندسين
					7. ينظر المهندسون إلى نشاطات النقابة في مجال تنمية قدراتهم على أنها عملية كمالية ترفيحية
					8. تتجنب النقابة استشارة المهندسين في قضايا التدريب والتطوير لكفاءاتهم
					9. النقابة همها الوحيد جباية مستحقاتها
					10. يسيطر الروتين على عمل النقابة
					11. محدودية المصادر المالية مما يحد من دورها في عملية التطوير.
					12. تهتم النقابة بالشكل دون المضمون فيما يخص الدورات التدريبية للمهندسين
					13. يجري إخضاع المهندسين لدورات تدريبية دون إسقاط نتائج التدريب على التطبيقات العملية في أداء المهندسين.
					14. يعد التدريب الذي تقوم به النقابة تدريباً غير مناسب لطبيعة عمل المهندسين الفعلي
					15. لا تخصص النقابة الموارد الكافية لتحقيق عملية التطوير للمهندسين
					16. لا تتضمن النقابة جهة متخصصة بالتنمية والتطوير لضمان أداء جيد للمهندسين
					17. لا تقوم النقابة بالإجراءات الكافية لضمان عدم تسرب الكفاءات الهندسية إلى الخارج
					18. الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية
					19. التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية
					20. تكرار البرامج التدريبية في كثير من الخطط التدريبية
					21. لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمهندسين وفق احتياجاتهم الفعلية في مجال العمل

خامساً: عيوب عملية التدريب في النقابة

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	البرامج التدريبية في النقابة غير مخطط لها					
2.	البرامج التدريبية في النقابة غير مستمرة					
3.	عملية التدريب عملية ارتجالية غير متكاملة					
4.	عدم اهتمام المهندسين بالبرامج التدريبية.					
5.	التدريب الذي تقوم به النقابة غير مناسب لطبيعة عمل المهندسين فعلياً.					

القسم الرابع: آليات مقترحة لتطوير دور النقابة في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الفنية والإدارية

الرقم	الفقرة	درجة الموافقة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
1.	ورشات عمل لتبادل الخبرات					
2.	أن تكون الدورات بشكل دوري وبتواصل مباشر مع الواقع العملي.					
3.	تطوير استفادة نقابة المهندسين من شبكة الانترنت إلى مواضيع تتجاوز الإعلانات.					
4.	مزيدا من التواصل بين المهندسين والنقابة					
5.	عقد دورات في مجال العمل الفني للمهندسين					
6.	الاستفادة من خبرات المهندسين					
7.	الاستفادة من التجارب العالمية في تطوير دور النقابات					
8.	عقد دورات في إدارة المشاريع					

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث / عوض النجار

ملحق 2.1: قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبانة حسب الحروف الهجائية:

الرقم	الاسم	المسمى الوظيفي	مكان العمل
1	الأستاذ: خضر مبارك	رئيس قسم الإرشاد التربوي والتربية الخاصة	وزارة التربية والتعليم
2	د. راتب السويطي	محاضر	جامعة الخليل
3	د. رجاء العسيلي	مشرف أكاديمي	جامعة القدس المفتوحة
4	الدكتور: سهيل سلطان	مدير دائرة التخطيط والتطوير	جامعة بوليتكنك فلسطين
5	د. شريف أبو كرش	عميد كلية التجارة والتمويل	جامعة الخليل
6	الدكتور: عماد الخطيب	مدير دائرة البيئة	جامعة بوليتكنك فلسطين
7	د. محمد شاهين	مشرف أكاديمي	جامعة القدس المفتوحة
8	د. مروان جلعود	محاضر	جامعة بوليتكنك فلسطين
9	د. ميسون جلال	محاضرة	جامعة القدس المفتوحة دكتوراه في التربية

## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
74	..... ( أداة الدراسة ) استمارة الاستبانة	1.3
81	..... قائمة بأسماء محكمي استمارة الاستبانة حسب الحروف الهجائية	2.3

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
18	اعداد المهندسين حسب التخصص .....	1.2
20	الهيكل الاداري للنقابة.....	2.2
20	لجان النقابة .....	3.2
37	اجراءات الدراسة.....	1.3
38	المجتمع والعينة.....	2.3
40	توزيع محاور و فقرات الاستبيان.....	3.3
56	تفاعل الجنس مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة.....	1.4
58	تفاعل منطقة السكن مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة	2.4
62	تفاعل التخصص مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة...	3.4
66	تفاعل سنوات الخبرة مع واقع ودور النقابة والمعوقات والآليات المقترحة.....	4.4

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس ومنطقة السكن والتخصص وسنوات الخبرة .....	39
3-2	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد واقع النقابة مع الدرجة الكلية لبعده واقع النقابة.....	41
3-3	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد التطوير الفني مع الدرجة الكلية لبعده التطوير الفني.....	42
4-3	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة لقياس الاحتياجات التدريبية مع الدرجة الكلية لبعده الاحتياجات التدريبية.	42
5-3	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة لقياس عيوب التدريب مع الدرجة الكلية لبعده عيوب التدريب.....	42
6-3	نتائج معامل الارتباط بيرسون لمصفوفة ارتباط فقرات بعد الآليات المقترحة مع الدرجة الكلية لبعده الآليات المقترحة .....	43
7.3	ارتباط فقرات بعد التطوير الإداري مع الدرجة الكلية للبعده، وارتباط فقرات بعد معوقات التطوير مع الدرجة الكلية لبعده المعوقات.....	43
8-3	معاملات كرونباخ الفا.....	45
1-4	واقع نقابة المهندسين من وجهة نظر المهندسين المسجلين لدى النقابة .	48
2-4	دور نقابة المهندسين في التدريب والتأهيل للمهندسين المسجلين لدى النقابة.....	49
3-4	المعيقات التي تمنع نقابة المهندسين من القيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية.....	51
4-4	آليات تطوير دور نقابة المهندسين للقيام بتنمية قدرات المهندسين الإدارية والفنية.....	54
5-4	نتائج اختبار (t) لعلاقة واقع ودور النقابة والمعوقات التي تعترض التطوير والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة بجنس المفحوصين.....	55

57	نتائج اختبار (t) لعلاقة واقع ودور النقابة والمعوقات التي تعترض التطوير والآليات المقترحة لتطوير دور النقابة بمنطقة سكن المفوضين.....	6-4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية والسياسية والفنية وعلاقتها بالتخصص.....	7-4
61	نتائج تحليل التباين لعلاقة التخصص بواقع النقابة ودور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة.....	8-4 ب
63	الاختبارات البعدية LSD.....	9-4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمعوقات القانونية والسياسية والفنية وعلاقتها بسنوات الخبرة.....	10-4
67	نتائج تحليل التباين لعلاقة سنوات الخبرة بواقع النقابة ودور نقابة المهندسين في تطوير وتنمية قدرات المهندسين الإدارية لدى المهندسين ومعوقات التطوير الإداري والفني وعيوب عملية التدريب ورؤيتهم للآليات المقترحة لتطوير دور النقابة.....	11-4



## فهرس المحتويات

الصفحة	المبحث	الرقم
أ	الإقرار.....	
ب	الشكر والعرفان.....	
ج	التعريفات.....	
د	المخلص.....	
و	المخلص بالانجليزية.....	
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة.....</b>	
1	المقدمة.....	1.1
3	مبررات الدراسة.....	2.1
4	مشكلة الدراسة.....	3.1
4	أهمية الدراسة.....	4.1
5	أهداف الدراسة.....	5.1
5	أسئلة الدراسة.....	6.1
6	فرضيات الدراسة.....	7.1
7	محددات الدراسة.....	8.1
7	حدود الدراسة.....	9.1
7	هيكلية الدراسة.....	10.1
<b>9</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.....</b>	
9	مفهوم بناء القدرات.....	1.2
9	التطوير الإداري.....	2.2
10	بناء القدرات الإدارية.....	3.2

10	..... أهمية التدريب والتطوير	4.2
10	..... تعريفات التدريب	5.2
11	..... أهمية التدريب	6.2
12	..... تعريف تخطيط التدريب:	7.2
13	..... أهمية تخطيط التدريب:	8.2
13	..... أسباب الاهتمام بتخطيط التدريب:	9.2
14	..... العملية التدريبية:	10.2
15	..... مفهوم الاحتياجات التدريبية	11.2
16	..... أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	12.2
17	..... احتياجات التدريب الهندسي في فلسطين:	13.2
17	..... نقابة المهندسين	14.2
18	..... رؤية النقابة:	1.14.2
19	..... أهداف النقابة:	2.14.2
19	..... رسالة النقابة:	3.14.2
19	..... الهيكل الإداري للنقابة	4.14.2
19	..... مجلس الإدارة:	5.14.2
19	..... لجان النقابة	6.14.2
20	..... دور نقابة المهندسين في تطوير وتمتية قدرات المهندسين	7.14.2
21	..... التدريب الإداري والفني	8.14.2
22	..... مراكز تدريب المهندسين:	9.14.2
22	..... برنامج تدريب و تشغيل المهندسين حديثي التخرج:	10.14.2
23	..... استيعاب وتدريب المهندسين الجدد	11.14.2
23	..... توظيف المهندسين	12.14.2
24	..... الدراسات السابقة	15.2
24	..... الدراسات العربية	1.15.2
31	..... الدراسات الأجنبية	2.15.2
33	..... مناقشة الدراسات السابقة	3.15.2
<b>36</b>	<b>..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>	

36	.....مقدمة	1.3
36	.....منهجية الدراسة	2.3
37	.....مجتمع الدراسة	3.3
39	.....وصف عينة الدراسة	4.3
39	.....مكونات الاستبانة	5.3
40	.....طرق استخراج الدرجات	1.5.3
41	.....صدق الاستبانة	2.5.3
44	.....ثبات الاستبانة	3.5.3
45	.....التحليل الإحصائي	6.3
46	.....متغيرات الدراسة	7.3
46	.....المتغيرات التابعة	1.7.3
46	.....المتغيرات المستقلة	2.7.3
46	.....المتغيرات المعدلة	3.7.3
<b>47</b>	<b>.....الفصل الرابع:نتائج الدراسة</b>	
47	.....نتائج الدراسة ومناقشتها	1.4
47	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	2.4
49	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	3.4
51	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	4.4
54	.....النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	5.4
55	.....اجابة الفرضية الاولى	6.4
57	.....اجابة الفرضية الثانية	7.4
59	.....اجابة الفرضية الثالثة	8.4
65	.....اجابة الفرضية الرابعة	9.4
<b>69</b>	<b>.....الفصل الخامس: النتائج والاستنتاجات والمقترحات</b>	
69	.....النتائج	1.5

71	.....الاستنتاجات	2.5
72	.....التوصيات والمقترحات	3.5
73	.....المراجع	
82	.....فهرس الملاحق	
83	.....فهرس الأشكال	
84	.....فهرس الجداول	
86	.....فهرس المحتويات	