



دولة فلسطين

وزارة الداخلية

**التدريب المبني على الكفايات في قوى الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في
الأجهزة الأمنية للأعوام (2020-2022)**

ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول للتدريب في قطاع الأمن - بين الواقع والمأمول

والذي عقد في هيئة التدريب العسكري في آذار/ مارس 2023م

إعداد

الباحثة: ميساء جمال أحمد

2023م

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب المبني على الكفايات في قوى الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية للفترة (2020-2022). ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة وهي المقابلات، وطُبقت الدراسة على مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية والبالغ عددهم (10).

وكانت أهم نتائج الدراسة بأن الآلية الخاصة التي يتم على أساسها تحديد الاحتياجات التدريبية تتم وبشكل متقارب في أغلب الأجهزة الأمنية، كما أنّ اختيار الفئة المستهدفة من البرامج التدريبية، يتم وفق معايير واضحة ومحددة في جميع الأجهزة، وأنّ لدى الأجهزة الأمنية إجراءات تقييم أثر التدريب من البرامج التدريبية المقدمة للمتسبين فيها، كما وتتبع هذه الأجهزة أساليب متعددة لنقل المعرفة من متلقي التدريب إلى أقرانه من منتسبيها، بالإضافة إلى اقتصار استخدام نموذج تقييم الأداء لأغراض الترقية.

أمّا أهم التوصيات فيمكن إجمالها بما يلي: ضرورة تبني استراتيجية تدريبية (مبنية على الكفايات)، وتعزيز دور هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن في مجال تقييم التدريب الإلكتروني وتعميمه على كافة الأجهزة، وتخصيص موازنة مناسبة لتغطية تكاليف التدريب في القطاع الأمني بالإضافة إلى توحيد قنوات التدريب وتوطينه.

Study Summary

The study aimed to identify the reality of competency-based training in the Palestinian security forces from the point of view of the training directors in the security services for the period 2020–2022. To achieve the objectives of the study, the researcher followed the descriptive methodology and collected the necessary data through the interview tool. The study was conducted on the training directors in the security sections, which numbered (10).

The most important results of the study showed that the special mechanism in which the training needs are determined is carried out in a similar manner in most of the security services. In addition, the selection of the target group (the trainees) for the training programs is carried out according to clear and specific criteria in all services, and that the security services use certain procedures for evaluating the impact of training of the training programs provided to their members. These services follow multiple methods of transferring knowledge from the training recipient to his peers, in addition to using the performance evaluation procedures for promotion purposes.

As for the most important recommendations, they can be summarized as follows: The necessity of adopting a training strategy (based on competencies), strengthening the role of the General Military Training Commission in the field of evaluating online training and spread that knowledge to all services. Furthermore, the necessity to allocate an appropriate budget to cover training costs in the security sector. In addition to unifying and localizing all training channels.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة، لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد، والأكثر تأثيراً في الانتاجية، ويعد ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، لذا اهتم علماء الادارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال ادارة الموارد البشرية وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والتنظيم مروراً بالاختيار والتدريب والتوجيه ومنح الحوافز وتعزيز الدافعية وتقييم الأداء (أبو عساف ومرعي، 2019)، وهذه الدراسة سوف تركز على تدريب الموارد البشرية المبني على الكفايات والتي يتم من خلالها تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

2.1 مشكلة الدراسة

- منذ قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994م، تشكلت الأجهزة الأمنية وكانت تتم عملية التوظيف فيها بطريقة تراعي الخصوصية الفلسطينية، لكنّها امتازت بالعشوائية والارتجالية، مما أسهم في تكديس أعداد لا تعبر عن الاحتياج الفعلي ولا تراعي النوعية المطلوبة.
- وجود تخصصات علمية لا تتناسب والعمل الأمني في الأجهزة الأمنية، والذي يحقق لديهم سنوات خدمة تفوق 15 عاماً، وبذلك أصبحوا من ذوي الخبرات في مجال عملهم، وفي العشر سنوات الأخيرة ونتيجة للتطورات في مجال الأمن، أصبحت الأفضلية في التوظيف لأصحاب التخصصات العلمية كالحقوق والعلوم الأمنية من خريجي الجامعات المتخصصة، كجامعة الاستقلال وغيرها، هذا ما أفرز فجوة حقيقية في تخصصات المنتسبين ومساراتهم الوظيفية، مما استدعى البحث عن حلول ومعالجات ابتكارية تتفق والحدثة في مجال تطوير القطاع الأمني.

وفي هذه الدراسة سنتطرق إلى صياغة المشكلة بالسؤال الرئيسي التالي:

ما واقع التدريب المبني على الكفايات في قطاع الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية في الفترة ما بين (2020 - 2022)؟

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الآلية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية؟
- هل الاحتياجات التدريبية تستند إلى واقع العمل والاحتياج الفعلي؟
- هل يتم اختيار الفئة المستهدفة للتدريب وفق معايير واضحة ومحددة؟

- هل يوجد بطاقة وصف تحدد المهام والمسؤوليات للمنتسبين في الجهاز؟
- هل يوجد تقييم أداء حقيقي موضوعي يظهر من خلاله فجوات في الأداء والذي بدوره يصبح بحاجة إلى تدريب لسد تلك الفجوات؟ نموذج عام أم خاص؟
- هل التدريب الخارجي مخطط له بالكامل وهل يستند إلى احتياجات تدريبية حقيقية؟
- هل يتم تقييم أثر التدريب وهل يتم نقل المعرفة التي حصل عليها المنتسب للآخرين؟
- ما هي أهم المعوقات التي تواجه عملية التدريب في القطاع الأمني، وما هي الحلول المقترحة للعلاج؟

3.1 مبررات الدراسة:

تم اختيار هذه الورقة البحثية استناداً إلى مجموعة من المبررات:

- تطابق مجال الورقة البحثية وسبل إحداث تنمية مستدامة في الموارد البشرية، وطبيعة عمل الباحثة كموظفة في وزارة الداخلية باعتبارها مظلة للعديد من الأجهزة الأمنية.
- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت التدريب المبني على الكفايات وحاجة قطاع الأمن، لتبني هذا النهج التدريبي.
- قلة البيانات والمعلومات عن كفاءة التدريب وأثره في القطاع الأمني الفلسطيني.
- حداثة موضوع التدريب المبني على الكفايات كمنهج تدريبي يستند إليه في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة مجمل العمليات الإدارية الأخرى.
- أهمية القطاع المبحوث، وهو قطاع الأمن، والذي تطل خدماته وتدخلاته المجتمع الفلسطيني عامة.

4.1 أهمية الدراسة:

الأهمية التطبيقية: يعتبر موضوع التدريب وسيلة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، بهدف تحسين أدائها، كما ويعد التدريب المبني على الكفايات (المهارات، القدرات، المعارف) من المواضيع الحديثة نسبياً والذي بتطبيقه نحصل على عائد تدريبي ذو أثر كبير يمس تنمية الموارد البشرية عبر تحسين أدائها، الأمر الذي ينعكس بالفائدة على المجتمع والدولة بشكل عام.

الأهمية النظرية: تعتبر هذه الورقة البحثية إثراء لبحوث الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية عبر ترسيخها لنهج تدريبي حديث يؤطر من خلالها لمجموعة من الدراسات في المجال، مما ينعكس بالفائدة على المجتمع ومؤسسات الدولة.

5.1 أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على:

واقع التدريب المبني على الكفايات في قطاع الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية في الفترة ما بين (2020 - 2022).

ويتفرع عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الآلية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية تستند إلى واقع العمل والاحتياج الفعلي.
- التعرف على المعايير التي يتم من خلالها اختيار الفئة المستهدفة للتدريب.
- معرفة مدى وجود بطاقة وصف تحدد المهام والمسؤوليات للمنتسبين في الجهاز.
- معرفة مدى وجود تقييم أداء حقيقي موضوعي يظهر من خلاله فجوات في الأداء والذي بدوره يصبح بحاجة إلى تدريب لسد تلك الفجوات.
- معرفة إذا كان التدريب الخارجي مخطط له، وهل يستند إلى احتياجات تدريبية حقيقية.
- التعرف على آلية تقييم أثر التدريب، وهل يتم نقل المعرفة التي حصل عليها المنتسب للآخرين.
- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية التدريب في القطاع الأمني، وما هي الحلول المقترحة للعلاج.

6.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تناول موضوع واقع التدريب المبني على الكفايات لقوى الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية.
- الحدود الزمانية: (2020-2022).
- الحدود البشرية: مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية.
- الحدود المكانية: وزارة الداخلية ومقرات الأجهزة الأمنية في المحافظات الشمالية.

1.7 مصطلحات الدراسة ومفاهيمها:

الكفايات أو الجدارات Competency: يعرف إجرائياً بأنه مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات والتي يعبر عنها بأنها: الاتجاهات السلوكية التي يفترض أن يمتلكها الموظف ويستطيع ممارستها للوصول إلى مستوى عالي في الأداء.

التدريب: الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته (الحياري، 2017)، بينما عرّفه (زويلف، 2003) بأنه:

تعديل إيجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتستهدف إكسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.

التدريب المبني على الكفايات: (الإجرائي) هو وسيلة حديثة في التدريب ويرتكز على تنمية المعارف والمهارات والقدرات والتي تتعكس باتجاهات سلوكية إيجابية يمكن قياسها بمؤشرات واقعية تسهم في محصلتها لتحسين أداء الفرد/ الموظف العام، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.

بطاقات الوصف الوظيفي: (الإجرائي) وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل هذه الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة.

الإحلال أو التعاقب الوظيفي: (الإجرائي) عملية تنظيمية لتحديد وإعداد المرشحين المحتملين لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 مقدمة:

للتدريب أهمية كبيرة في عملية بناء وإعداد الكوادر العاملة، حيث أنّ المؤسسة (المنظمة) التي تريد أن تواكب وتتطور وتنافس وتتميز، عليها أن توفر الكوادر البشرية الماهرة، وإكسابها المعارف والقدرات العصرية القابلة للتطور، فالتخطيط الجيد للتدريب يتضمن جوانب نظرية وسلوكية وتطبيقية لا بد من مراعاتها والإعداد لها ووضعها موضع التنفيذ، ومن هنا تظهر أهمية التدريب، كونه عملية مخططة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية وذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها (خاطر، 2014).

2.2 المبحث الأول (التدريب، الكفايات)

1.2.2 التدريب (Training):

تتوقف فاعلية المؤسسات العامة والخاصة على فاعلية العنصر البشري، باعتباره أهمّ عناصر الإنتاج والأداء المؤسسي، ولضمان بناء واستمرارية المؤسسات في تقديم خدماتها فإنّ عليها الاهتمام باختيار واستقطاب أفضل الكفاءات من الموارد البشرية من جهة، والسعي بشكل دائم إلى تنمية كفايات موظفيها (مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم)، لضمان مواكبة التطورات المعرفية الجديدة من جهة أخرى، ولتحسين أدائها في تقديم خدماتها في ظل تطورات العولمة والتقدم الهائل في وسائل تكنولوجيا المعلومات، وبذلك فإنّ التدريب باعتباره أحد أهمّ وسائل تنمية الموارد البشرية فإنّ مفهومه، ومناهجه، في تغييرات مختلفة، وعليه يمكننا تعريف التدريب على أنّه: عملية مستمرة تستهدف المعارف والمهارات والقدرات لدى العاملين وإكسابهم الجديد منها بهدف تحسين أدائهم، الأمر الذي ينعكس في سلوكياتهم بشكل إيجابي للوصول إلى تحسين كفاياتهم.

نستطيع القول أنّ التدريب هو عملية مستمرة تستهدف تنمية العاملين في المؤسسة وإكسابهم معرفة ومهارة فنية بهدف تحسين أدائهم لمهامهم وزيادة إتقانهم، الأمر الذي ينعكس في سلوكياتهم بشكل إيجابي.

2.2.2 الكفايات (Competency):

تستخدم بعض الدراسات الكفايات أو الجدارات للتعبير عن نفس المفهوم، باللغة الإنجليزية (Competencies)، حيث تطور مفهوم الكفاية من النظرة الضيقة المتعلقة بما يمكن للشخص أن يؤديه

إلى نظرة أعمق تقيس مدى امتلاك وتطوير مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة والسلوكيات التي تظهر ضمن سياسة العمل.

ويمكن تعريف الكفايات بأنها:

- هي مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الموظف والسلوك الإيجابي الذي يجب أن يتحلى به للقيام بواجباته الوظيفية بكفاءة وفعالية (منظمة OECD، 2014).
- هي مجموعة من الخصائص (الصفات)، المتداخلة والممكن مشاهدتها وقياسها بما يشمل ذلك المعارف والمهارات والقدرات (KSAs)، التي تساهم في رفع مستوى السلوك الخاص بالقيام بعمل معين بشكل فعال (إطار الكفايات السنغافوري).

1.2.2.2 متطلبات التدريب المبني على الكفايات:

- تحديد الكفايات المطلوبة للوظيفة نفسها.
- تحديد الكفايات الحرجة للوظيفة.
- تحديد مستوى المطلوب للكفايات.
- تحديد مستوى الكفايات الفعلية التي يتمتع بها الموظف.
- تحديد الفجوة في الكفايات المطلوبة.
- وضع خطط التدريب الفردية المناسبة لسد فجوة الكفايات.
- تقييم أثر التدريب.

2.2.2.2 أنواع الكفايات ومصادرها:

بالرجوع إلى الإطار العربي لكفايات الكوادر العليا الذي تشرف على إعداده منظمة الإسكوا بالتعاون مع ديوان الموظفين العام في فلسطين، تم تحديد أنواع الكفايات في ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- كفايات جوهرية (Core Competencies): وهي الكفايات المنبثقة من قيم وثقافة المؤسسة (القطاع)، وتعتبر عن الاتجاهات السلوكية والشخصية والقدرات الرئيسية الواجب توفرها في كافة الموظفين مهما كان مستواهم الوظيفي أو فئاتهم.
- كفايات عامة: تختلف الكفايات العامة ما بين المستوى الوظيفي الواحد، وما بين الفئة الوظيفية الواحدة، وما بين الدور الوظيفي الواحد (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية، الإدارة التخصصية)، فكلما ارتفعنا بالمستوى والفئة والدور الوظيفي، كلما اتضح أنّ الكفايات ترتفع، والتي تستند على خصوصية المؤسسة.
- كفايات فنية (تخصصية/ داعمة) وهي المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات المرتبطة بمهام الوظيفة، والتي يجب توافرها في الموظف للقيام بمهام عمله، وتنقسم إلى كفايات فنية تخصصية (أساسية)، وكفايات فنية مساندة (داعمة). (منشورات ديوان الموظفين العام/ دولة فلسطين، 2019).

3.2.2.2 مستويات إتقان الكفايات الوظيفية:

بعد تحديد الكفايات الوظيفية المطلوبة، يجب العمل على تحديد مستويات الإتقان لهذه الكفايات، وتحديث المدارس الإدارية حول كيفية تحديد مستوى إتقان الكفايات، فبعضها استخدم النظام الخماسي لتحديد مستوى إتقان الكفايات (متخصص، متقدم، مستخدم، مبتدأ، غير متقن) والبعض الآخر استخدم نظاماً ثلاثياً لتحديد مستوى الإتقان للكفايات من خلال (مرتفع، متوسط، منخفض).

ويمكن تلخيص النظام الخماسي لتحديد مستوى إتقان الكفايات على أنه مستوى متخصص، يدل على تميز الموظف بالمعرفة الشمولية، ومعالجة حالات استثنائية لم تكن واردة في إجراءات العمل، في هذه الحالة يوصف الموظف كخبير سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أما المتقدم فيمتلك الموظف معرفة واسعة في مجال العمل، ولديه المعرفة والمهارة والقدرة على معالجة حالات صعبة، وبالتالي فهو مرشد لزملائه، في حين أنّ مستوى مستخدم يدل على معالجة الموظف للحالات البسيطة، ويحتاج إلى دعم من وقت إلى آخر، وفي حال مستوى المبتدئ يكون لدى الموظف مستوى بسيط من المعرفة والمهارة، ولكنه بحاجة إلى دعم مستمر، وأخيراً المستوى غير المتقن أي لا يمتلك الموظف الكفاية أبداً .

أما النظام الثلاثي لتحديد مستوى الإتقان للكفايات: ففي المستوى المرتفع: يمتلك الموظف معرفة واسعة في مجال الكفاية والقدرة على حل المشاكل الصعبة، ويعد خبيراً في مجال كفايات العمل وإجراءاته، بينما المستوى المتوسط: يمتلك الموظف معرفة متوسطة وقدرة في التعامل مع الحالات الروتينية، وأخيراً المستوى المنخفض: فيكون لدى الموظف معرفة بسيطة ويتعامل مع الحالات البسيطة (بيان كريشات، 2016)، وفي الجدول أدناه (1) وصفاً لمستوى الكفاية والمؤشرات السلوكية وعدد توافرها:

مستوى إتقان الكفاية	الرمز	المؤشرات السلوكية	عدد المؤشرات السلوكية
مرتفع	6	معرفة واسعة في مجال الكفاية	5
متوسط	6	معرفة متوسطة في مجال الكفاية	3
منخفض	6	معرفة بسيطة في مجال الكفاية	1

فاختيار المدرسة الإدارية في تحديد مستوى الكفايات يعود إلى المؤسسة نفسها، وخصوصية عملها، ويتم ذلك من خلال ربط الكفايات بمؤشرات سلوكية للأفراد، والذي نستدل عليه بالعين (أي السلوك الظاهر) مثال ذلك:

المؤشرات السلوكية	الكفاية
1. يشارك رأيه مع الفريق بشكل ذاتي وطوعي. 2. يشجع الزملاء على تبادل المعلومات بشكل عفوي. 3. تكيف أهدافه مع أهداف الفريق. 4. يشارك الزملاء في الأنشطة لتعزيز روح الفريق. 5. يتيح المجال للحوار ولحل أي مشاكل. 6. اتخاذ التدابير اللازمة لتجنب الصراعات بين الزملاء.	العمل بروح الفريق

الجدول (2)، أعلاه يوضح المؤشرات السلوكية للكفاية.

4.2.2.2 أهمية التدريب المبني على الكفايات للأفراد والمؤسسات:

يعزز التدريب المبني على الكفايات دور المؤسسات في تحديد الكفايات والمعايير المطلوبة للوظائف، كما ويسهل التدريب على الكفايات عملية التوظيف داخل المؤسسة، كما ويبني القدرات التنظيمية ويسهل تطوير الموظفين ويحقق مجموعة من الفوائد نحصرها كالاتي:

- تحسين أداء الأفراد، من خلال اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة تنعكس في زيادة كمية الإنتاج وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وأقل جهد ووقت، والذي بدوره ينعكس على تنمية المجتمع.
- مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية المتسارعة والمستجدة، ويعمل على تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين المحتملين.
- استكمال دور الجامعات والمدارس وسد الثغرات التي يتركها النظام التعليمي (سوية، 2015).

ومن خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الأدبيات والدراسات والمقالات المنشورة على الشبكة العنكبوتية، تشكل لديها إطار عام حول ما يحتاج له رجل الأمن، من المهارات والقدرات والمعارف الخاصة، ليتمكن من القيام بأعماله بشكل جيد ويحقق النتائج المطلوبة.

5.2.2.2 المهارات والقدرات والمعارف التي يحتاجها رجل الأمن:

بعض المعارف والمهارات والقدرات قد لا تكون شاملة، وقد تختلف حسب الدولة أو المؤسسة وخصوصية كل منها:

- مهارات أمنية: الحس الأمني.
- مهارات ذاتية: مهارات إدارة الذات، تحمل الضغوط، وإدارة الوقت.
- مهارات التواصل: الإتيكيت، البروتوكول، العمل بروح الفريق، التفاوض الفعال.
- مهارات مجتمعية: التفكير الإبداعي والابتكاري.

- مهارات سلوكية: النزاهة والتخلي بالمسؤولية الاجتماعية والحرص على التفاصيل.
- مهارات قيادية: القيادة واتخاذ القرار الأمني الرشيد.
- التحليل الأمني: القدرة على التحليل وتقييم الأخطار والمخاطر الأمنية.
- التخطيط الاستراتيجي: القدرة على التخطيط والتحليل ودرء الخطر قبل وقوعه.
- الحركة والتحديد الدقيق: القدرة على التحرك بسرعة والتحديد بدقة في الأوضاع المعقدة.
- التدريب الجسدي: القدرة على الحفاظ على صحة الجسم والقدرة على التحمل للجهد الجسدي.
- التحليل الذكي: القدرة على التحليل الذكي وتحديد الخطورة والمخاطر للتصدي لها.
- معرفة بالقوانين واللوائح الخاصة بالأمن والأمان العام.
- معرفة بتكنولوجيا الأمان والأنظمة الأمنية، مثل النظام الأمني الذكي والمراقبة.
- المعارف الأساسية للإجراءات العامة والخاصة بالتعامل مع الأزمات.
- المعارف الأساسية للتحالف الدولي والتعاون عبر الحدود في الأمان.
- التعامل مع الأشخاص والأسر في الأزمات، بما في ذلك التعامل مع الأطفال والنساء.
- الإدارة المالية والإدارة الاجتماعية، مثل التعامل مع المخاطر المالية والاجتماعية.
- اللغة الإنجليزية الأساسية.

3.2 المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

1.3.2 الدراسات العربية:

1. دراسة الشهري (2021). هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم نظم الجدارة وأهميتها في الميدان التربوي ودراسة أهمية نظم الجدارة لمؤسسات التعليم العام، استخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي الاستنباطي، وخلصت الباحثة إلى نتائج أهمها: أنّ فعالية مؤسسات التعليم العام تعتمد وبشكل مباشر على فعالية الموارد البشرية داخلها، فالعنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ولذلك يجب الاهتمام باختياره على أسس علمية وموضوعية واضحة، والبحث عن الجدارة يحتاج إلى تحديد وتطوير تلك القدرات التي تمكن مؤسسات التعليم العام من التميز والإبداع.

2. دراسة زيلح (2019). هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الإبداع الإداري في تنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، وتكوّن مجتمع الدراسة من موظفي الجامعة في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، التشغيلية) وبلغ حجم عينة الدراسة (100) مدير ومديرة، والمستجيبين بلغ عددهم (95)، وقد أُستخدم في إنجاز هذه الدراسة المنهج الوصفي، حيث استعانت الباحثة في جمع البيانات والمعلومات بالاستبانة، والملاحظة، ومراجعة الأدبيات السابقة، وكانت أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنمية الكفايات الوظيفية لدى الموظفين

في جامعة الاستقلال في المستويات الإدارية الثلاث، بالإضافة إلى وجود علاقة قوية لدور الإبداع الإداري، بتنمية كافة مجالات الكفايات الوظيفية التحليل، والتركيب، والتكيف، والاستجابة، وإدارة وتنمية الذات.

3. **دراسة الدباس (2019).** هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب المبني على الجدارات في تحقيق كفاءة أداء العاملين في مجموعة طلال أبو غزالة، وقد تضمن مجتمع الدراسة كافة العاملين في مجموعة طلال أبو غزالة في المملكة الأردنية الهاشمية البالغ عددهم (150) فرداً، في حين تكونت عينة الدراسة من (81) فرداً مستجيباً لأداة الدراسة (الاستبانة)، مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي وأهم النتائج التي خرجت بها الباحثة: وجود أثر للتدريب المبني على الجدارات على أداء العاملين، بالإضافة إلى وجود تأثير للمهارات والاتجاهات على السعي نحو الإنجاز وعدم وجود تأثير لامتلاك القدرات المعرفية وتشخيص المواقف على السعي نحو الإنجاز، بالإضافة إلى وجود أثر لتشخيص المواقف على التفكير الاستراتيجي ووجود أثر للمهارات والاتجاهات على حل المشكلات.

4. **دراسة الغشيمي (2017).** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الكفاية المطلوبة لشغل وظيفة عامة، واستخدم الباحث المنهج الاستقرائي الاستنباطي، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي أنّ الفقهاء جعلوا صحة التولية في الولايات العامة متوقفة على كفاية الشخص، وقد توافق النظام مع الفقه إجمالاً في تحديد عناصر الكفاية وأنّ هذه العناصر تتمثل في ضرورة توفر ثلاث قدرات وهي (القدرة الجسمية، القدرة العلمية والمهنية، القدرة الأخلاقية)، حسب احتياج كل وظيفة وباجتماع كل العناصر يكون كافياً للوظيفة المراد إشغالها.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

دراسة Abdul Hamid bin Abdulla (2010) بعنوان: " تطوير نماذج كفايات المورد البشرية حسب وجهة نظر ممارسي ومستشاري الموارد البشرية في ماليزيا"

هدفت الدراسة إلى تطوير النماذج المستخدمة في قياس كفايات الموارد البشرية، لمراقبة أداء ومهام الموارد البشرية، وفق منهج تطبيقي عملي، ومتابعة السلوك العام للموارد البشرية من خلال دراسة (12) معيار في (103) شركة من المنظمات العاملة في ماليزيا، بعد تحليل مجموعة من نماذج قياس كفايات الموارد البشرية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة نتائج من أهمها أن نموذج السلوك العام ونموذج التقنيات كانت الأكثر فاعلية، ونموذج الأعمال التجارية لم يكن فاعلاً في الدراسة، وأكثر العوامل فاعلية في النماذج جميعاً كانت عامل بناء العلاقات، وعامل محركات العمليات، وعامل المصادقية الشخصية، وعامل إدارة الموارد وعامل إدارة المواهب، وتبين أن (14) عامل من عوامل قياس الكفايات كانت فاعلة ومناسبة في الدراسة.

3.3.2 تعقيب على الدراسات السابقة:

- قدمت هذه الدراسة عرضاً لست دراسات، صممت وأجريت الدراسات السابقة في بيئات متباينة وأزمنة وسنوات متعددة، وتناولت ميادين بحثية متعددة وقطاعات مختلفة أيضاً.
- استخدمت الدراسات السابقة الإستبانة كأداة بحثية، واعتمدت على مناهج بحثية كالوصفي والتحليلي وكذلك مسح الأدبيات.
- أجمعت الدراسات على أهمية تطبيق الكفايات في استراتيجية تنمية الموارد البشرية، لما لذلك من تأثير إيجابي في زيادة فعالية الأداء المؤسسي.
- اختلفت بعض الدراسات في متغيراتها ومحاورها، وربطت مجالات الدراسة ومحاورها بمناهج بحثية متعددة.

وما يميز هذه الدراسة عن غيرها:

- تعتبر هذه الدراسة الأولى حسب علم الباحثة عن واقع التدريب، المبني على الكفايات في قطاع الأمن الفلسطيني.
- حداثة أدوات التدريب على أساس الكفايات في مجتمع البحث، إذ أنّ الدراسات السابقة لم تنطرق إلى بطاقات الوصف الوظيفي ودورها كأداة هامة، في ضبط التغيرات التنظيمية في العمليات الإدارية، وخاصة تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمهام والمسؤوليات المناطة بكل وظيفة.
- تفردت الدراسة من حيث مجتمع الدراسة ومحاور الدراسة الأربعة الخاصة بالكفايات بشكل شمولي ومتربط (المعرفة، القدرة، المهارات، الاتجاهات السلوكية).
- اعتماد الدراسة في منهجها على المقابلة الشخصية وتحليلها، وعلى الوثائق والبيانات المنشورة الخاصة بالتدريب لقوى الأمن الفلسطيني خلال الفترة (2020 – 2022).

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

- تعزيز الجانب النظري للدراسة وإثرائها.
- التعرف على مناهج الدراسات السابقة والاطلاع على الأدوات المستخدمة.
- الاستفادة من المصادر والمراجع التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
- التعرف على النتائج والتوصيات التي توصلت لها هذه الدراسات.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 مقدمة:

في هذا الفصل سنتناول الباحثة وصفاً لمجتمع الدراسة، والطريقة التي اتبعتها الباحثة لاختيار عينة الدراسة، كما يتناول وصف الأداة المستخدمة فيها، والإجراءات التي اتبعت في تنفيذها.

2.3 منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، لملائمته لطبيعة الدراسة، والتي تحتاج إلى جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص الدلالات، والوصول إلى النتائج التي يمكن تعميمها، ولم تتوقف الباحثة عند جمع المعلومات وتحليلها للخروج بنتائجها، بل قامت باستنباط توصيات الدراسة من خلال النتائج بعد تفسيرها، والتي تسهم في معالجة وتحسين واقع مشكلة البحث وتوفر الحلول المقترحة لها.

3.3 مجتمع الدراسة والعينة:

تكون مجتمع الدراسة من منتسبين الأجهزة الأمنية (الأمن الوقائي، المخابرات، الاستخبارات، الأمن الوطني الدفاع المدني، الضابطة الجمركية، الشرطة، هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن، وزارة الداخلية)، أما عينة الدراسة فقد اشتملت على اختيار عينة منتظمة من مجتمع الدراسة، بحيث تم اختيار مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية.

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق الجانب التطبيقي للدراسة تم تناول الطريقة والإجراءات في كيفية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، وحددت الباحثة أدوات البحث من خلال إعداد مقابلات فردية مع مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية على النحو الآتي:
أولاً: التخطيط للمقابلة.

ثانياً: صياغة وكتابة أسئلة المقابلة بناءً على الأدب النظري الذي تناولته الورقة البحثية. (ملحق رقم 1).

ثالثاً: مراسلة وزير الداخلية للتواصل مع رؤساء الأجهزة الأمنية لتسهيل إنجاز هذه الدراسة البحثية.

رابعاً: تنفيذ المقابلة: حيث قامت الباحثة بعمل مقابلات فردية مع مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية بعد اتصال هاتفي بتحديد الموعد، وقد تلقت الباحثة الإجابة عن الأسئلة بمنتهى العناية والدقة مستخدمة مهارة الاتصال والتواصل، وكانت المقابلات على النحو المبين في الجدول أدناه:

م	الجهاز	الاسم	المسمى الوظيفي	الساعة	التاريخ
1	المخابرات العامة	حابس شروف	مدير عام المعهد الفلسطيني للأمن القومي في الوقت الحالي/ ومدير التدريب عن فترة البحث (2020-2022)	9 صباحاً	2023/2/1
2	الأمن الوقائي	اللواء/ حجازي جعبري	مدير أكاديمية التدريب	11 ص	2023/2/1
3	وزارة الداخلية	العميد ركن/ إحسان حمائل	مدير مركز التدريب	12 ظهراً	2023/2/1
4	الأمن الوطني	عقيد/ احمد الشراونه	نائب مدير التدريب	10 ص	2023/2/2
5	الشرطة	عميد/ عبد الحكيم أبو الرب	مدير إدارة التدريب	10 ص	2023/2/5
6	الاستخبارات العسكرية	عقيد/ شامخ فيومي	مدير إدارة التخطيط والتدريب	11.15 ص	2023/2/5
7	هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن	عقيد/ أشرف أبو سلطان	مدير دائرة التدريب	1.15 ظهراً	2023/2/5
8	الدفاع المدني	المقدم مصطفى نياز	مدير دائرة التدريب	9 ص	2023/2/6
9	الضابطة الجمركية	العقيد وسام نملة	مدير إدارة التدريب والتخطيط	10 ص	2023/2/6
10	وزارة الداخلية	المقدم محمود البرغوثي	مسير دائرة التدريب	1.15 ظهراً	2023/2/6

خامساً: تفرغ البيانات وتحليلها من خلال تنفيذها وتجميعها لاستخراج النتائج وتحليلها للحصول على المعلومات النوعية المطلوبة واقتراح التوصيات المناسبة.

الفصل الرابع

1.4 عرض النتائج ومناقشتها وتوصياتها

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على واقع التدريب المبني على الكفايات لقوى الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية للأعوام (2020 - 2022)، وذلك من خلال الإجابة على أسئلتها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: (معلومات شخصية عن مسؤولي التدريب في الأجهزة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والثالث من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما هي الآلية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية؟ وهل الاحتياجات التدريبية تستند إلى واقع العمل والاحتياج الفعلي؟

من الناحية النظرية، تحدد الاحتياجات التدريبية كتعبير عن فجوة أداء العاملين المتوقع ومستوى أدائهم الحالي، ويتم رصد ذلك من خلال نتائج تقييم الأداء السنوي، ومن خلال استعراض استجابات عينة الدراسة من مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية، حيث تبين أنّ الآلية المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبيها تتمحور على ما يحويه الهيكل التنظيمي من تقسيم للمهام بصورتها العامة، ومن ثم بالاعتماد على خطة تدريبية تضعها الوحدة المختصة بالتدريب في كل جهاز، وأشارت النتائج إلى وجود قاعدة بيانات (منظومة) خاصة بالتدريب ويتحدد فيها الدورات التدريبية التي حصل عليها كل منتسب وتاريخها ونوعها، كما ويتم مراجعة تقرير كفاءة الأفراد، والذي تقوم بعض الأجهزة بتعبئته، كبديل عن تقييم الأداء العام الذي توزعه هيئة الإدارة والتنظيم، المشرفة على الأجهزة الأمنية، والذي تستخدم نتائجه لأغراض الترقية فقط.

وأتفق معظم أفراد العينة الذين تمت مقابلتهم، على وجود قصور في التعامل مع بطاقات الوصف الوظيفي، الذي يحدد المهام الوظيفية لمنتسبي الأجهزة الأمنية، والتي يبنى عليها نموذج تقييم الأفراد، كما وأشاروا إلى أنّ وجودها شكلي، ولا يستخدم في العمليات الإدارية بصورة منظمة، كما وأظهرت استجاباتهم اتفاقاً على آلية تحديد الاحتياجات؛ تبدأ من المديرية والفروع، والتي تقوم بدورها بعملية حصر للاحتياجات التدريبية، ويتم تجميعها من قبل الوحدة المختصة، وعمل خطة تدريبية عامة للجهاز، تغطي الجوانب الفنية (العسكرية)، والجوانب الإدارية والقيادية بمستوياتها الثلاث (الرتب الصغيرة، المتوسطة، والقيادة).

وبتحليل الباحثة لإجابات أفراد العينة، تبين وجود تفاوت في الآليات التي يستخدمها كل جهاز، لتحديد الاحتياجات التدريبية لديه، فاعتماد البعض منها على تقارير الكفاءة السنوي بشكل فردي، يغيب المعايير الموحدة المتبعة لأجهزة قطاع الأمن، وبالتالي تفاوت في قياس معايير الأداء بشكل موحد، الأمر الذي تعزوه الباحثة إلى غياب نموذج تقييم أداء فعّال وعصري يصدر عن هيئة التنظيم والإدارة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على: هل يتم اختيار الفئة المستهدفة للتدريب وفق معايير واضحة ومحددة؟

أشار جميع مسؤولي التدريب وفق عينة الدراسة أنّ اختيار الفئة المستهدفة للمشاركة في البرامج التدريبية، يتم وفق معايير واضحة ومحددة في جميع الأجهزة، ويمكن إجمالها كما وردت في استجابات المبحوثين بأنها تعتمد على (التخصص، العمر واللياقة البدنية، المؤهل العلمي، مكان العمل، اللغة، الرتبة (عليا، متوسطة، ضباط صف وأفراد)، قياس المتدرب، عنوان وموضوع الدورة (مستوى استراتيجي/عالي، التخصصي، التأسيسي)، شروط الدورة، نوع الدورة (مسلك إجباري، اختياري)، كما وتشكل لجنة مقابلات في كل جهاز، لاختيار المرشح المناسب وفقاً لمعايير محددة.

يتبين للباحثة أنّ هنالك معايير محددة وواضحة ومعمة يتم على أساسها اختيار الفئات المستهدفة للتدريب في القطاع العسكري، ويتم تطبيق هذه المعايير باختلاف تصنيفاتها في الأجهزة الأمنية وحسب خصوصية كل جهاز وكل برنامج تدريبي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس من أسئلة الدراسة والذي ينص على: هل يوجد بطاقة وصف تحدد المهام والمسؤوليات للمنتسبين في الجهاز؟

أشار 80% من أفراد عينة الدراسة من مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية بوجود بطاقة وصف تحدد المهام والمسؤوليات للمنتسبين في الأجهزة، لكنهم في غالبيتهم أيضاً أشاروا إلى أنها غير فاعلة في النظام، وتحتاج إلى جهود كبيرة في إرسائها وجعلها جزءاً من الثقافة المؤسسية لإعطائها المصداقية وإدخالها في العمليات الإدارية لتنظيم الأداء والترقية.

وتعتبر الباحثة أنّ حداثة التجربة الفلسطينية في الإدارة العامة بشكل عام والقطاع الأمني بشكل خاص بصورته المؤسسية، كمؤسسات دولة، يجعل من مسألة تطوير البناء المؤسسي مهمة تحتاج إلى إدارة مؤسسية أولاً، واستخدام أسلوب التدرج في التطوير والتحسين، الأمر الذي تواجه فيه جهود التطوير تعقيدات وصعوبات قبل اعتمادها.

النتائج المتعلقة بالسؤال السادس من أسئلة الدراسة والذي ينص على: هل يوجد تقييم أداء حقيقي موضوعي يظهر من خلاله فجوات في الأداء والذي بدوره يصبح بحاجة إلى تدريب لسد تلك الفجوات؟ نموذج عام أم خاص؟

أشار 90% من أفراد عينة الدراسة من مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية بوجود مثل هذا النوع من التقييم والذي يظهر فجوات الأداء، لكن بالاعتماد على تقارير كفاءة العاملين (السنوي)، كما أشاروا إلى عدد من المشكلات، ملازمة لهذا التقييم، وتتعلق بالموضوعية في التقييم وغياب معايير القياس الواضحة، وربط هذا النموذج بتحليل علمي يحدد نقاط القوة والضعف في الأداء ونقاط التحسين المطلوبة والتي تترجم كخطة تدريبية واضحة، وأما فيما يخص وجود تقييم الكتروني للعاملين في الأجهزة الأمنية، فقد أشار أفراد عينة الدراسة بغيابه في واقع العمل، في حين أشار مسؤول تدريب هيئة التدريب العسكري بأن العمل جاري على تطوير هذا النوع من التقييم وهو في مراحله الأخيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال السابع من أسئلة الدراسة والذي ينص على: هل التدريب الخارجي مخطط له بالكامل، إذا كانت الإجابة نعم (الآلية التي يتم استخدامها لترشيح المنتسب)، وإذا كانت لا (ما هو تفديرك هل يستند إلى احتياجات تدريبية حقيقية)؟

أشار 90% من مسؤولي التدريب من أفراد عينة الدراسة بالأجهزة الأمنية أن التدريب الخارجي يخضع لتخطيط مسبق، فالدورات الخارجية بقسميها الوارد من وزارة الداخلية، وهيئة التدريب العسكري أو الناجمة عن اتفاقيات ثنائية ما بين الجهاز والدولة المانحة، في كليهما تكون عمليات التدريب مخططة وتخضع لاحتياجات واقع العمل، في حين أشار بعضهم أنّ بعض هذه الدورات قد تكون المشاركة فيها من زاوية تعزيز مشاركة دولة فلسطين في المحافل الدولية.

وترى الباحثة أن المتغيرات السريعة في مجال الأمن والحاجة إلى مواكبتها يجعل من مسألة تطوير أفاق التدريب والمشاركة، لاكتساب معارف وخبرات عالمية غاية في الأهمية، مع وجوب التركيز على تطوير وتحسين الجوانب الفنية المتخصصة في المجال الأمني والذي يحسن من أداء وكفاءة الأجهزة الأمنية وأداء منتسبيها، بما يعزز الغاية من وجودها وهو خدمة الوطن والمواطن.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن من أسئلة الدراسة والذي ينص على: هل يتم تقييم أثر التدريب (مخرجات الدورة) وهل يتم نقل المعرفة التي حصل عليها المنتسب للآخرين؟

أشار 80% من أفراد عينة الدراسة من مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية بوجود تقييم أثر التدريب (قبلي، أثناء، وبعدي)، ويتم التركيز على أهداف العملية التدريبية ومدى تحققها، وتحليل نتائج

تقييم الدورة التدريبية، أمّا عن الأثر التطبيقي للدورات التدريبية ورصد المعارف الجديدة والمهارات المكتسبة كنتائج للتدريب، فلا يتم قياسه بصورة عملية من ميدان العمل، وإنما حسب نتائج تقارير الكفاءة، واتفق جميع أفراد العينة من مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية على وجود إجراءات واضحة بخصوص إدارة المعرفة في الأجهزة الأمنية ونقل المتدربين للمعرفة المكتسبة من التدريب إلى أقرانهم من خلال إعداد حقائب تدريبية والتغذية الراجعة كالتقارير الغنية، بالإضافة إلى أساليب أخرى (برامج تدريبية، عروض مباشرة).

وبالنظر إلى الأساليب المتبعة في تقييم أثر التدريب من وجهة نظر الباحثة، فأنها أساليب تقليدية لا تأخذ بحسبانها توظيف تكنولوجيا المعلومات، لترصد التقدم المحرز في تطور المعرفة وسهولة نقلها إلى الأفراد الآخرين، وكذلك الأجهزة الأخرى، وللاستفادة البينية من الكوادر المدربة في الأجهزة الأمنية، لإثراء العملية التدريبية والاستعاضة عن الدورات الباهظة التكاليف.

النتائج المتعلقة بالسؤال التاسع من أسئلة الدراسة والذي ينص على: ما هي أهم المعوقات التي تواجه عملية التدريب في القطاع الأمني؟

أشار أفراد عينة الدراسة إلى أهم المعوقات التي تواجه عملية التدريب والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

- التغيرات والتكنولوجيا السريعة والحديثة.
- التهديدات ومكافحة الإرهاب.
- التكلفة المادية العالية (موازنات تشغيلية/ مخصصات التدريب).
- الوضع الاقتصادي للسلطة ونسبة الرواتب وغلاء المعيشة.
- عدم توفر الدعم اللوجستي (البنية التحتية) الخاص بنجاح البرامج التدريبية.
- عدم وجود منظومة بناء حقيقية للاختيار.
- عدم وجود المختبرات التخصصية اللازمة، من أجل الوصول لتوطين التدريب.
- مشكلة التعويض للمستهلك في العملية التدريبية مثل كسر بندقية.
- تداخل بعض الأدوار لبعض الأجهزة.
- عدد المدربين/ الكادر قليل.
- الثقافة السائدة عند البعض انه لا يؤمن بان التدريب أداة ووسيلة لتحسين الأداء.
- جائحة كورونا والتي أسهمت في تعطيل بعض البرامج التدريبية المقدمة من بعض الدول.
- الاحتلال الإسرائيلي الغاشم.

وبالنظر التحليلية لأجمالي النتائج، فالقطاع الأمني يركز من خلال خطته في كل جهاز على حدة، على تنمية موارده البشرية، لرفع أدائهم في تحقيق الأهداف المرسومة، لكنها وبتقدير الباحثة تبقى جهود مبعثرة، يجب أن تنظم من خلال إطار جمعي، يصار في ضوءه إلى عمل خطة تدريبية وطنية أمنية عامة، يترك في حدودها للأجهزة الأمنية بشكل أحادي، التدريب على الجوانب الفنية المتخصصة، ولتحقيق هذه الغاية ينبغي على قطاع الأمن، الاستفادة من تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوظيفها في عمليات التدريب، ليسهل تداولها والاستجابة لها، كما تستنتج الباحثة غياب وجود خارطة تدريبية لمحتوى التدريب يركز في أساسه على ثلاث مرتكزات هي: (المعرفة، المهارة، القدرة)، وتحويل هذه المرتكزات الثلاث إلى مؤشرات سلوكية إيجابية قابلة للقياس، وهو كما يعرف حديثاً بالتدريب المبني على أساس الكفايات وهو عنوان دراستنا، والذي يقودنا إلى الخروج بمجموعة من التوصيات.

2.4 التوصيات:

من خلال ما تم الوصول اليه من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

- تشجيع الباحثين في قطاع الأمن الفلسطيني للاهتمام بموضوع الكفايات الوظيفية ودراسته علمياً، كموضوع إداري، لمواكبة آخر التطورات في هذا المجال.
- توصي الباحثة بضرورة تبني استراتيجية تدريبية (مبنية على الكفايات)، من خلال تحديد أهداف التدريب المرجوة منها، ومن ثم العمل على تنفيذها من خلال الأساليب التدريبية المتنوعة، ومتابعتها وتقييمها باستمرار.
- توصي الباحثة بتعزيز دور هيئة التدريب العسكري في مجال تقييم التدريب الإلكتروني وتعميمه على كافة الأجهزة.
- تخصيص موازنه مناسبة لتغطية تكاليف التدريب في القطاع الأمني.
- تعزيز دور الشراكات مع المؤسسات ذات العلاقة بالتدريب على المستوى الوطني (المدرسة الوطنية للإدارة، المعهد القضائي، والمعهد المالي).
- تبني استراتيجية واضحة لتوطين التدريب وقابلة للتنفيذ.
- توحيد قنوات التدريب في قطاع الأمن الفلسطيني للحد من هدر الموارد.

المراجع:

1. أبو عساف ومرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة، دار المجد للنشر والتوزيع، عمان.
2. زويلف، مهدي. (2003). ادارة الافراد، دار الصفاء، عمان، الاردن.
3. سوية، ليلى. (2015). اسهامات التدريب في تطوير القنوات التلفزيونية في الجزائر، مجلة الانسان والمجال، العدد 2، معهد العلوم الانسانية والاجتماعية، المركز الجامعي نور البشير، الجزائر.

رسائل ماجستير باللغة العربية:

1. دراسة الشهري، نورة. (2021). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية، جامعة الملك خالد، السعودية.
2. دراسة زيلح، سلام. (2019). واقع الإبداع الإداري وعلاقته بتنمية الكفايات الوظيفية في جامعة الاستقلال، فلسطين.
3. دراسة الدباس، غزل. (2019). أثر التدريب المبني على الجدارات في تحقيق كفاءة أداء العاملين (دراسة تطبيقية على مجموعة طلال أبو غزاله)، جامعة الإسراء، الأردن.
4. دراسة الغشيمي، حمود. (2017). مفهوم وعناصر الكفاية لتولي الوظيفة العامة: دراسة مقارنة بين الفقه ونظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، جامعة نجران، السعودية.

رسائل ماجستير باللغة الإنجليزية:

1. دراسة Abdul Hamid bin Abdulla. (2010). تطوير نماذج كفايات المورد البشرية حسب وجهة نظر ممارسي ومستشاري الموارد البشرية في ماليزيا.

مواقع الكترونية:

1. النجاح نت. (2022): "التدريب: مفهومه، أهميته، أهدافه، فوائده، مقالات"، الاطلاع 2023/2/2 الساعة 12 ظهراً.
2. كريشات، بيان. (2021): "الكفايات الوظيفية وتدعيم الإبداع والابتكار"، <https://m.youtuop.com>. الاطلاع 2023/1/5، الساعة 8 مساءً.
3. خاطر، إسراء. (2019): " أهداف تخطيط الموارد البشرية"، موقع موضوع، الاطلاع 2023/1/5، الساعة 9 مساءً.
4. الحباري، إيمان. (2017): "تعريف التدريب"، موقع موضوع، الاطلاع 2023/1/3، الساعة 8 مساءً و 2023/6/17 الساعة 1 صباحاً.
5. منشورات ديوان الموظفين العام/دولة فلسطين. (2019): الإطار العربي المشترك لكفايات الكوادر العليا في القطاع العام، الاطلاع 2023/1/5.
6. مركز التميز في التعليم والتعلم. (2018): تجارب دولية في التعليم القائم على الكفايات/التجربة السنغافورية، جامعة الملك سعود، الاطلاع 2023/3/5.
7. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (2014/11-28).

الملاحق:

أسئلة المقابلة:

المؤتمر الوطني الأول للتدريب في قطاع الأمن الفلسطيني

عنوان البحث:

واقع التدريب المبني على الكفايات لقوى الأمن الفلسطيني من وجهة نظر مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية للأعوام
(2020 - 2022)

أسئلة المقابلات (لأغراض الورقة البحثية فقط)

السؤال الأول: (الاسم، المسمى الوظيفي، الجهاز، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

السؤال الثاني: ما هي الآلية التي يتم من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية.

السؤال الثالث: هل الاحتياجات التدريبية تستند إلى واقع العمل والاحتياج الفعلي؟

السؤال الرابع: هل يتم اختيار الفئة المستهدفة للتدريب وفق معايير واضحة ومحددة؟

السؤال الخامس: هل يوجد بطاقة وصف تحدد المهام والمسؤوليات للمنتسبين في الجهاز؟

السؤال السادس: هل يوجد تقييم أداء حقيقي موضوعي يظهر من خلاله فجوات في الأداء والذي بدوره يصبح بحاجة إلى تدريب لسد تلك الفجوات؟ نموذج عام أم خاص؟

السؤال السابع: التدريب الخارجي مخطط له بالكامل إذا نعم (الآلية التي يتم استخدامها لترشيح المنتسب) وإذا لا ما هو تقديرك هل يستند إلى احتياجات تدريبية حقيقية؟

السؤال الثامن: هل يتم تقييم أثر التدريب (مخرجات الدورة) وهل يتم نقل المعرفة التي حصل عليها المنتسب
للآخرين؟

السؤال التاسع: ما هي أهم المعوقات التي تواجه عملية التدريب في القطاع الأمني؟