



المجلة الفلسطينية للأبحاث والدراسات الأمنية

عدد 3 لسنة 2024





المجلة الفلسطينية

للبحوث والدراسات الأمنية

المشرف العام

اللواء ركن/ محمود هارون

رئيس هيئة التدريب العسكري لقوى الامن الفلسطيني

الإشراف

عميد/ د.علي عمر

عقيد/ د.عايد الحموز

عقيد/ شادي زين الدين

مقدم/ محمد خضر

اللجنة العلمية

د. هيثم التميمي

د. عطا الجوابره

د. خالد ابو زهرة

د. مراد الجندي

د. احمد كلوب

د. اسامة شهوان

د. شادي جبارين

د. عمر البزور

د. فريال عمرو

د. كمال نجاجره

د. لؤي زعول

د. محمد عساف

د. عبد الفتاح الشملة

د. عبد الفتاح الربيعي

د. إيناس نزال

د. تسنيم السويطي

د. مرفت الشريف

د. رحاب السعدي

هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن
دائرة المناهج والبحث العلمي

ب

1

كلمة رئيس الهيئة

«مستوى التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية -
الضفة الغربية»

2

21

تأثير التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة
الفلسطينية- المهارات الناعمة كمتغير وسيط

48

استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الأمنية- جهاز الدفاع المدني
أنموذجاً

63

دور برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج
في اتخاذ القرارات

85

أهمية البقع الحيوية في الإثبات الجنائي

104

دراسة تحليلية لواقع تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى مراكز التدريب لقوى الأمن
الفلسطيني

131

واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي:
دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية

159

طرق تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة بتطويرها في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

تعريف بالمجلة :

المجلة الفلسطينية للدراسات والبحوث الأمنية هي مجلة دورية سنوية، بإدارة هيئة التدريب العسكري لقوى الامن الفلسطيني، وبقيادة اللواء ركن محمود هارون، وبإشراف هيئة تحرير فلسطينية مهنية.

ولهذا نرجو من الباحثين والباحثات الكرام الذين يريدون أن تنشر بحوثهم في المجلة ان ينتقوها من حيث الجودة ويكتبونها بطريقة مهنية، وان يستشعروا الهدف والدور الذي يقومون به، علماً بان البحوث العلمية التي تقبل للنشر تخضع لتقييم وتحكيم، كما تخضع لشروط النشر المتعارف عليها في المجالات العلمية العالمية ذات الصيت والمصداقية والامانة العلمية، وللمجلة صفحة خاصة على شبكة الانترنت يمكن من خلالها تقديم البحوث والتواصل مع هيئة التحرير.

وتعتبر هذه المجلة وسيلة لنشر البحوث والاوراق العلمية والمطالعات الفكرية الناضجة التي يصوغها الباحثون لمعالجة بعض المواضيع والمشكلات السياسية والامنية والاجتماعية... وغيرها، وتهدف المجلة الى العمل على نشر البحوث الأصلية في العلوم الامنية والتدريب من نتاج الباحثين في دورات كبار الضباط، والقيادات المتوسطة، والقيادات التأسيسية وخارجها والتي لم يسبق نشرها من قبل، وتعتبر المواد المنشورة في المجلة آراء مؤلفيها ونتائجهم فقط، وتخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، ولا تنشر المجلة ما يتعارض تصريحاً أو تلميحاً مع فلسفة المجتمع الفلسطيني وقيمه.

الرؤية

أن تكون مجلة علمية، ذات زيادة في مجال الأبحاث العلمية المحكمة في الدراسات الامنية والتدريب، لتكون ضمن أشهر قواعد وبيانات المؤسسات والجمعيات العلمية العالمية.

الرسالة :

نشر الأبحاث العلمية المحكمة في المجالات الامنية والسياسية والاجتماعية...، وفق المعايير المهنية العالمية، لقبول نشر الأبحاث.

الأهداف :

- نشر الابحاث المحكمة الرصينة التي تسهم في تقدم وتطوير المجتمعات.
- تلبية حاجة الباحثين وطلبة العلم محلياً، وإقليمياً لنشر الأبحاث.
- المساهمة في إيجاد مرجعية علمية محكمة في مجال الابحاث والدراسات الامنية والتدريب.
- ان تكون المجلة الفلسطينية للدراسات والبحوث الأمنية، ضمن المجالات العلمية المصنفة عالمياً ISI في العلوم التربوية .
- تعزيز عمليات النشر للأبحاث العلمية الأصلية بين الباحثين العرب وفي بيئة تحكيم ونشر رصينة .
- اثراء المكتبة المحلية والعربية في مجال الدراسات الامنية والتدريب .
- الارتقاء بمستوى البحوث المنشورة من خلال تحكيمها من لجنة تحكيم من كبرى اللجان من المحكمين العرب والأجانب ذوي الخبرة في المجال المطلوب نشره.
- تغطية حاجة كافة الباحثين العرب في نشر البحوث من مختلف التخصصات التربوية والعلمية والأدبية والقانونية وغيرها الكثير محلياً وإقليمياً وعالمياً.

تعليمات وقواعد النشر في المجلة الفلسطينية للدراسات والبحوث الأمنية :

1. أن يتسم البحث بالأصالة والقيمة العلمية والمعرفية وبسلامة ودقة اللغة .
2. ألا يكون البحث جزءاً من بحث سابق منشور، وأن يقدم الباحث إقراراً خطياً بألا يكون البحث منشوراً أو مرسلأً للنشر بمجلة اخرى .
3. للمجلة الحق في اختزال أو تعديل أو إعادة صياغة جزئية للمواد المقدمة للنشر بما يتماشى والنسق المعتمد في النشر لديها .
4. في حال كان البحث مستلاً من رسالة علمية، يجب إجراء تغييرات كبيرة تميزه عن الرسالة العلمية بإضافة معرفة علمية جديدة، على أن يتم إرفاق نسخة إلكترونية من الرسالة العلمية على أسطوانة CD، مع الإشارة في الصفحة الأولى من البحث أن البحث مستلاً من رسالة علمية .
5. ألا تزيد عدد صفحات البحث على (25) صفحة بما في ذلك الأشكال والرسوم والجداول والصور والمراجع، أما الملاحق فتُدرج بعد قائمة المراجع، علماً أن الملاحق لا تنشر وإنما توضع لغرض التحكيم فقط .
6. ألا يُذكر اسم الباحث أو أية إشارة له في متن البحث، وذلك لضمان سرية عملية التحكيم .
7. أن يقوم الباحث بتعبئة طلب النشر الموجود على الصفحة الإلكترونية لشؤون البحث العلمي، وأن يلتزم بالدقة التامة في تعبئته.
8. أن يتضمن البحث ملخصين أحدها باللغة العربية والآخر باللغة الانجليزية، على ألا يتجاوز كل منهما (150) كلمة، مع ضرورة كتابة عنوان البحث باللغة الإنجليزية.
9. تقديم إفادة مسبقة بأن البحث وملخص البحث باللغة الإنجليزية قد تم تدقيقهما لغوياً من مدققين لغويين متخصصين برتبة أستاذ مساعد بحد أدنى، وتوقيعهما على تلك الإفادة.

المصادر والمراجع

- عند ورود آية قرآنية يذكر ما يلي في المتن: اسم السورة، رقم الآية. مثال (سورة التوبة، آية: 22).
- الحديث النبوي الشريف: يشار إليه في المتن فقط باسم الكتاب يتبعه فراغ فرقم الجزء تتبعه شرطة مائلة فرقم الصفحة يتبعه نقطتان ثم رقم الحديث إن وجد مثال (صحيح البخاري 1/53: 234).
- كيفية توثيق كتاب: عائلة المؤلف، اسم المؤلف. السنة بين قوسين. عنوان الكتاب، الطبعة ان وجدت، دار النشر، وبلد النشر.
- كيفية توثيق دراسة (دكتوراه، ماجستير): عائلة المؤلف، اسم المؤلف. السنة بين قوسين. عنوان الدراسة، نوع الدراسة بين قوسين، الجامعة، وبلد الجامعة.
- كيفية توثيق دراسة من (مجلة علمية محكمة): عائلة المؤلف، اسم المؤلف. السنة بين قوسين. عنوان الدراسة بين إشارتي تنصيص، اسم المجلة، المجلد، العدد، الصفحات.
- كيفية توثيق دراسة او مقال من (الانترنت): العائلة، الاسم. (السنة): "عنوان الدراسة"، الرابط، تاريخ اليوم والساعة.

تنسيق البحث

- الورق من حجم (A4) بأبعاد (29 × 21) سم.
- المسافة بين الأسطر مفردة.
- الهوامش (2.5) سم للأعلى والأسفل، و(2.5) سم للجانبين الأيمن والأيسر.
- عدد الصفحات لا يتجاوز (25) صفحة حسب التنسيق الموضوع اعلاه.
- اللغة العربية: Simplified ، حجم الخط (16) غامق للعنوان الرئيس، (14) غامق للعناوين الفرعية، (14) عادي لباقي النصوص والجداول وترقيم الصفحات.
- اللغة الانجليزية: Times New Roman حجم الخط (16) غامق للعنوان الرئيس، (14) غامق للعناوين الفرعية، (14) عادي لباقي النصوص والجداول وترقيم الصفحات.

كلمة رئيس الهيئة

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: ﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾،^١ صدق الله العظيم).

الحمد لله الذي سخر لنا من علمه، والحمد لله على ما أتانا من فضله، والحمد لله الذي سخرنا لخدمة عبادته، والصلاة والسلام على سيدنا محمد بن عبد الله، معلم الناس الأول ومخرجهم من الضلالة إلى الهدى، الذي جعله الله، رحمة للعالمين، وأدبه بالخلق العظيم، وعلى آله وصحبه الطيبين الخيرين الطاهرين.

تسعى هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن إلى تحقيق المزيد من التطوير في خدمة العملية التدريبية، والرقى بها من خلال أحدث الوسائل والأساليب العلمية، وفي سبيل ذلك جاءت المجلة الفلسطينية للأبحاث والدراسات الأمنية لتشكّل رافداً مهماً في دفع عجلة التنمية، والوصول إلى أعلى معايير الجودة والتميز في مجال التعليم والتدريب العسكري، انسجاماً مع توجهات القيادة الفلسطينية، ورؤيتها الاستراتيجية لبناء مؤسسات الدولة، وتنمية الكادر البشري لقوى الأمن لتمكينهم من خدمة الوطن والمواطن على أكمل وجه.

يأتي إصدار العدد الثالث للمجلة والذي يحوي ثمانية أبحاث علمية في مجال التدريب تم اختيارها بعناية حسب المعايير العلمية التي تعتمدها هيئة التدريب العسكري، بهدف تطوير القوى البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية في التدريب، من خلال اختيار الأساليب الأنسب التي تلبي احتياج المؤسسة الأمنية، لرفع المستوى المهني والاحترافي لمنتسبيها، عن طريق الاستفادة الفضلى من مخرجات الأبحاث العلمية، وترجمتها إلى واقع ملموس، للارتقاء بمستوى ومخرجات وجودة التدريب للنهوض بها بغرض المشاركة الفعالة في التنمية المستدامة.

إن الغاية النبيلة لقوى الأمن، هي توفير الأمن والحماية والاستقرار للمواطن الفلسطيني، وحفظ أمن وسلامة الوطن، ومن خلال إدراكنا العميق لهذه الغاية، كان لا بد لنا من العمل على ترسيخ فكر ونهج البحث العلمي لتطوير الدورات المنعقدة في معهد التدريب المركزي التابع للهيئة من خلال البرامج والمناهج التعليمية والتدريبية.

ختاماً، أرجو من الله العليّ القدير أن يلقي عملنا هذا التوفيق والسداد، وأن يعود ذلك على مؤسستنا الأمنية ومجتمعنا بأفضل النتائج،،، والله الموفق .

لواء ركن/

محمود هارون

بسم الله الرحمن الرحيم

«مستوى التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية»

The Level of Training and Its Impact on the Performance of Human Resources in the Palestinian Security Services – West Bank

رائد/ د. مسعود ابو حلاوه

Masodabohalawa90@gmail.com

مقدم/ د. علاء ياسين

Yaseen.ala@yahoo.com

بحث مقدم الى المؤتمر العلمي الوطني الثاني للتدريب الموسوم بـ (التدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى
الامن الفلسطيني)

2024

المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية ، كذلك هدفت التعرف إلى تأثير بعض المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والرتبة، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمة واهداف الدراسة، واعتمد الباحثان على الاستبيان كأداة للدراسة. وكان مجتمع الدراسة مكون من مدربي الأجهزة الأمنية الفلسطينية وعددهم 220 حسب السجلات الرسمية وتشكلت عينة الدراسة من عينة طبقية عشوائية بلغت (107) من المدربين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية . وقد خرجت الدراسة بعدد من النتائج كان أهمها وجود أثر للتدريب على الأداء وأن الاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جداً بمتوسط حسابي (4.48)، كما أظهرت الدراسة الى عدم وجود فروق دالة احصائيا تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ومتغير الرتبة، وأظهرت أن هناك فروق دالة احصائيا في متغير الجنس وكانت الفروق لصالح الذكور، وأظهرت ايضا أن هناك فروق دالة احصائيا في متغير سنوات الخبرة بين مستوى من (11)–(20) سنة ومستوى أكثر من (20) سنة ولصالح أكثر من (20) سنة، كما أوصت الدراسة بضرورة اهتمام إدارة الأجهزة الأمنية بتدريب كوادرها لما له من أهمية كبيرة في رفع مستوى أدائهم المهني، كما أوصت الدراسة أيضا بضرورة اهتمام إدارات التدريب بعملية تقييم التدريب وتعديل بنوده حسب احتياجات الافراد من مختلف قطاعات العمل .

الكلمات المفتاحية: التدريب، أداء الموارد البشرية، الأجهزة الأمنية الفلسطينية .

Abstract

This study aimed to assess the level of training and its impact on the performance of human resources within Palestinian security agencies in the West Bank. It also sought to examine the influence of specific demographic variables, including gender, years of experience, educational qualifications, and rank. The researchers adopted the descriptive-analytical methodology due to its suitability for the study objectives and utilized a questionnaire as the primary research instrument. The study population comprised 220 trainers from Palestinian security agencies, according to official records, with the study sample consisting of a stratified random sample of 107 trainers .

The study revealed several key findings, most notably the significant impact of training on performance, with a very high overall response score and a mean of (4.48). The study found no statistically significant differences attributable to the variables of educational qualifications and rank. However, it identified statistically significant differences in gender, favoring males. Additionally, statistically significant differences were observed in years of experience, particularly between the (11–20 years) group and the group with more than 20 years of experience, with the latter showing higher performance levels.

The study recommended that the management of security agencies prioritize the training of their personnel due to its critical role in enhancing professional performance. Furthermore, it emphasized the importance of training departments in evaluating training programs and adjusting their components to meet the needs of individuals across various sectors .

Keywords: Training, Human Resource Performance, Palestinian Security Agencies .

مقدمة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية، إذ تلعب الأجهزة الأمنية الدور الحيوي في الحفاظ على الامن والاستقرار في المجتمع مما يستلزم ان يكون موظفوها على درجة عالية من الكفاءة والجاهزية بالتعامل مع مختلف المواقف الأمنية لمنع الجرائم قبل وقوعها من خلال الإجراءات الوقائية (أحمد،2018). وفي قطاع قوى الأمن الفلسطيني يأتي التدريب كأداة حيوية لتعزيز المهارات والمعرفة مما يسهم في تحقيق اهداف الأمن والسلامة بكفاءة أكبر ويعد التدريب احدى العوامل الأساسية التي تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية الموارد البشرية في مختلف القطاعات ولا سيما في الأجهزة الأمنية الفلسطينية التي تتطلب مهارات متقدمة ومعرفة متخصصة في مواجهة التحديات الأمنية المتزايدة (الزهراني،2021) .

ومن هنا تظهر أهمية التدريب المستمر في تزويد هؤلاء الموظفين بالمعرفة والمهارات الضرورية لأداء مهامهم بفاعلية أكبر ويمكن للتدريب أن يعزز من قدرات الأفراد على المستويات الفنية والإدارية مما يساهم في تحسين جودة العمل وتحقيق الأهداف الأمنية؛ حيث تلعب مواد التدريب دوراً حاسماً في تطوير الموظفين وضمان حصولهم على المعرفة والمهارات اللازمة للتفوق في أدوارهم وتعتبر مواد التدريب الداخلية المخصصة فعالة بشكل خاص في تلبية الاحتياجات المحددة للعاملين وللمؤسسة (Hamza,2012)).

وهنا وجب الإشارة الى ان القيادة الفعالة تلعب دوراً حيوياً في رفع كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة وان تحسين اداء العاملين يعتمد بشكل كبير على جودة القيادة والرقابة الإدارية حيث يمكن للقادة الإداريين الذين يتمتعون بالكفاءة ان يؤثروا بشكل ايجابي على سلوك الموظفين ويحفزهم نحو أداء أفضل (عبد الرازق، 2017). ومن هنا يتضح ان التدريب ليس فقط وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي بل هو أيضا استثمار استراتيجي في تطوير قدرات الضباط والعاملين في الأجهزة الأمنية لضمان تحقيق الأمن في المجتمع (كلوب، 2010) .

مشكلة الدراسة:

تواجه الأجهزة الأمنية عدد من التحديات في تنمية الموارد البشرية ورفع كفاءة الاداء خاصة في الأجهزة الأمنية التي تتطلب مهارات ومعرفة متخصصة لمواجهة التحديات الأمنية المتنوعة التي تتمثل في جثوم الاحتيال الاسرائيلي على الارض الفلسطينية؛ نقص الموارد والتمويل؛ الاستجابة للمتغيرات؛ التحديث الدائم للمناهج التدريبية التي تتطلب محاكاة الواقع الأمني؛ التقييم والمتابعة ، ويمكن القول ان رجل الأمن لم يعد يقتصر عمله على المحور الجنائي فقط بل وطال به الأمر الى ان وصل به الى بناء مؤسسات أمنيته حقيقه يصل الى الحفاظ على الامن الداخلي والخارجي للمواطن الفلسطيني، ومن هنا اتجه الباحثان الى البحث حول مستوى التدريب وأثره على الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية من اجل التطرق الى معرفة مدى تأثير التدريب في تنمية الموارد البشرية .

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى:

- مستوى التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية .
- مستوى أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية.
- مدى اختلاف استجابات العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية نحو مستوى التدريب .
- مدى اختلاف استجابات العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية نحو مستوى أداء الموارد البشرية .

أسئلة الدراسة:

- تحاول هذه الدراسة الإجابة عن السؤال الرئيس ما مستوى التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية وذلك من خلال الأبعاد التالية:
- ما مستوى التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية؟
 - ما مستوى أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية؟
 - هل تختلف استجابات العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية نحو مستوى التدريب؟
 - هل تختلف استجابات العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية نحو مستوى أداء الموارد البشرية؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تساعد الدراسة في تطوير إطار نظري لفهم تأثير التدريب على الكفاءة والأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية .
- توفير إطار لتقييم فعالية البرامج التدريبية وأثرها على الأداء مما يدعم اتخاذ قرارات مستندة الى بيانات .
- تساهم الدراسة في تحديد العوامل التي تؤثر على فعالية التدريب في تحسين الأداء مما يساعد في فهم كيفية تحسين البرامج التدريبية .
- تقدم الدراسة تفسيراً علمياً لكيفية تأثير التدريب على مهارات الافراد في الأجهزة الأمنية .

الأهمية التطبيقية:

- تسهم الدراسة في تقديم توصيات عملية لتطوير وتحسين البرامج التدريبية بما يتوافق مع احتياجات الافراد والأجهزة الأمنية .
- تساعد الدراسة في تصميم برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجات الاداء الفعلي والمهام الأمنية مما يزيد من فعالية التدريب .
- من خلال تحسين برامج التدريب يمكن للأجهزة الأمنية الفلسطينية تحسين الكفاءة لموظفيها مما يعزز قدرتهم على التعامل مع التحديات الأمنية .
- يسهم التدريب الفعال في زيادة جاهزية الافراد للتعامل مع الاحداث الطارئة والمواقف الأمنية المعقدة .
- يساعد تحسين التدريب في تحقيق الاهداف الأمنية المحددة بشكل أكثر فعالية مما يدعم الاهداف الاستراتيجية للأجهزة الأمنية .

مصطلحات الدراسة:

- التدريب:** مجموعه من الأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات ومعارف العاملين في المؤسسة لتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية . (Mathis. Robert, Jackson. John 2008)
- تنمية الموارد البشرية:** العملية المستمرة التي تهدف الي تطوير قدرات ومهارات العاملين في المؤسسة لزيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم . (Stephen P. Robbins, David A. Decenzo,2020)
- الأجهزة الأمنية:** المؤسسات والهيئات المسؤولة عن حفظ الامن والنظام العام، مثل الشرطة وقوى الأمن الداخلي (كلوب، 2010) .
- البرامج التدريبية:** المناهج والخطط التدريبية المصممة لتزويد العاملين في المؤسسة المستهدفة في المعارف والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي . (Gary, 2023)

حدود الدراسة

- **الحد البشري:** تم إجراء الدراسة على العاملين في ادارات التدريب لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية.
- **الحد المكاني:** تم إجراء الدراسة في الضفة الغربية – فلسطين.
- **الحد الزمني:** تم إجراء الدراسة خلال العام 2024.
- **الحد الموضوعي:** تم اجراء الدراسة داخل المقرات التابعة للأجهزة الأمنية الفلسطينية.

الدراسات السابقة

اتطلع الباحثان على مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالتدريب والموارد البشرية والتدريب تحديداً، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث:

قام كل من (David&Williams, 2020) بدراسة هدفت لتقييم فعالية البرامج التدريبية المقدمة للقوات العسكرية والشرطة، وهدفت الدراسة الى تحليل مدى تأثير التدريب على تحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وزيادة جاهزيتهم للتعامل مع المواقف المختلفة في بيئات عملهم، وأظهرت النتائج ان البرامج التدريبية التي تركز على المهارات العملية والتدريب الواقعي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء وزيادة الجاهزية للعمل الميداني.

قام نور الدين محمد (2021) بدراسة تناولت مدى تأثير التدريب على رضا الموظفين في الأجهزة الأمنية، وهدفت الدراسة الى فهم العلاقة بين جودة البرامج التدريبية ومستوى رضى الموظفين وكيف يمكن للتدريب الفعال ان يعزز من الالتزام الوظيفي والاداء العام للأفراد العاملين في هذا القطاع الحساس، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين جودة البرامج التدريبية ورضا الموظفين مما ينعكس على تحسين الأداء العام للأجهزة الأمنية.

قامت مريم الأحمد (2022) بدراسة تناولت أثر التدريب التخصصي على الكفاءة المهنية للأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية وهدفت الدراسة الى تقييم مدى فعالية التدريب المتخصص في تحسين اداء الموظفين وتطوير مهاراتهم الفنية والمعرفية، وأشارت النتائج إلى ان التدريب التخصصي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة المهنية والقدرة على التعامل مع المهام المتخصصة والمعقدة.

قام نور الدين أحمد (2022) بدراسة ركزت على تحليل فعالية استخدام التدريب الإلكتروني كوسيله لتطوير وتنمية الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، هدفت الدراسة الى تقييم مدى تأثير التدريب الإلكتروني على تحسين المهارات والمعرفة والاداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الأمنية حيث وجدت أن التدريب الإلكتروني يوفر مرونة أكبر ويساهم في تحسين مهارات الموظفين بشكل فعال.

أما دراسة (William& Harris 2023) فقد تناولت كيفية تطوير المهارات القيادية من خلال برامج التدريب في الوكالات الأمنية، وركزت الدراسة على تحليل تأثير التدريب المستهدف على تطوير المهارات القيادية في الوكالات الأمنية وهدفت الدراسة الى فهم كيفية تحسين القدرات القيادية للضباط من خلال برامج تدريبيه مصممه خصيصا لتعزيز المهارات القيادية الأساسية والضرورية لأداء فعال في الادوار القيادية داخل الوكالات الأمنية، وأظهرت النتائج ان التدريب المستهدف للقيادة يعزز من قدرات الضباط في ادارة الفرق وحل النزاعات والتخطيط الاستراتيجي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

من أجل مستوى التدريب وأثره على أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية، قام الباحثان بإتباع المنهج الوصفي الارتباطي الكمي لملاءمته لأغراض هذه الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها، وتحليلها، وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمد الباحثان على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وتم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة التي تم إعدادها بناء على الإطار النظري والدراسات السابقة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين في الاجهزة الأمنية الفلسطينية وعددهم (220). قام الباحثان باختيار عينة عشوائية ممثلة لعدد من العاملين في إدارات التدريب والمعسكرات والكليات العسكرية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية لضمان شمولية الدراسة وتنوع البيانات.

عينة الدراسة

أجريت الدراسة على عينة قوامها (107) مدرب ومدربة من مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني وتم اختيارها بالطريقة الميسرة من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والرتبة العسكرية.

جدول رقم (1) توزيع افراد عينة الدراسة وفق المتغيرات (ن=107).

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	97	90.7
	أنثى	10	9.3
	المجموع	107	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	8.4
	من 6 الى 11 سنة	22	20.6
	من 11 الى 20 سنة	28	26.2
	أكثر من 20 سنة	48	44.9
	المجموع	107	100.0

14.0	15	ماجستير	المؤهل العلمي
2.8	3	دكتوراه	
37.4	40	بكالوريوس	
18.7	20	دبلوم	
27.1	29	ثانوية فأقل	
100.0	107	المجموع	
65.4	70	نقيب فأقل	الرتبة
30.8	33	من رائد - إلى عقيد	
3.7	4	عميد فأعلى	
100.0	107	المجموع	

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها الديمغرافية حيث يبين الجدول تكرار كل متغير ونسبته المئوية.

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان الاستبانة أداة لدراستهما وذلك بعد مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من محورين و(36) فقرة.

صدق الأداة: وتم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العلوم الإدارية والتدريب والتخصصات الأخرى، وطلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة وذلك بالحذف والتعديل واقتراح فقرات جديدة ومناسبة الأداة لموضوع الدراسة.

ثبات الأداة:

لقد تم استخراج حساب معامل ثبات الأداة، باستخدام معامل الاتساق الداخلي معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) والجدول (2) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

جدول (2) معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ-ألفا (Cronbach's Alpha)

الرقم	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	أثر التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية	21	0.979
2	أداء الموارد البشرية	15	0.943

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمحاور الاستبانة تراوحت بين (94.3-97.7) للمحور الثاني (أداء الموارد البشرية) والأول (أثر التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية) وهي معاملات ثبات عالية ونقي بأغراض البحث العلمي.

إجراءات الدراسة:

- لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية:
- تطوير أداة الدراسة بصورتها النهائية.
- تحديد أفراد عينة الدراسة.

قام الباحثان بتوزيع الاستبانات على عينة الدراسة ومقابلة المحكمين.

المعالجة الإحصائية: وبعد جمع البيانات، وترميزها، ومعالجتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية SPSS، فقد استخدم الباحثان التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، واختبار التباين المتعدد Univariate ومعادلة كرونباخ ألفا، واختبار المقارنات البعدية LSD.

عرض النتائج

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية، ومن أجل تحقيق ذلك استخدم الباحثان استبانة مؤلفة من (36) فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من (107) من العاملين في إدارات التدريب في الأجهزة الأمنية.

هذا وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد وقد بينت الفقرات وأعطيت الأوزان كما يبين الجدول الآتي:

جدول 2: مفتاح تصحيح استجابات عينة الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة منخفضة	بدرجة منخفضة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

تفسير النتائج (معياري التقييم):

ولتفسير نتائج التساؤل الأول والثاني تم استخدام تصنيف الدرجات وفق المتوسطات الحسابية لسلم ليكرت الخماسي وهي:

مستوى منخفض جداً (1.80 فأقل).

مستوى منخفض (1.81 – 2.60).

مستوى متوسط (2.61 – 3.40).

مستوى مرتفع (3.41 – 4.20).

مستوى مرتفع جداً (4.20 فأكثر).

وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة:

• النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الرئيس ما أثر التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير التدريب في تنمية أداء الموارد البشرية

للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية، كما يبين الجدول التالي:

جدول (3) تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis لمعرفة تأثير التدريب في تنمية أداء

الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية

المجال	قيمة ت	مستوى الدلالة *	قيمة B
دعم الإدارة والتزامها بالتدريب	0.962	0.338	0.139
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.946	0.346	0.180
الثابت		3.590	
قيمة f		6.630	
معامل الارتباط R		0.402	
معامل التحديد R ²		0.162	
درجات الحرية		3 (103)	

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الواردة في الجدول (3) إلى وجود تأثير بين (دعم الإدارة والتزامها بالتدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية) لمتغير الدراسة المستقل (التدريب) بينما لا يوجد تأثير للبعد الثالث (تقييم الإدارة للتدريب) حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (6.630)، ومعامل الارتباط R (0.402) عند مستوى دلالة (0.000)، وتشير النتائج إلى أن الأبعاد (دعم الإدارة والتزامها بالتدريب، تحديد الاحتياجات التدريبية) تفسر ما قيمته 16.2% من المتغير التابع (أداء الموارد البشرية) وبحيث تكون المعادلة (أداء الموارد البشرية = $0.139 + 3.590$ دعم الإدارة والتزامها بالتدريب + 0.180 تحديد الاحتياجات التدريبية).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة وذلك لأن التدريب له ميزات عدة منها تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات الضرورية والخبرات اللازمة للعمل وبالتالي تعمل على رفع كفاءتهم العلمية والتي تنعكس على الكفاءة العملية لديهم وتعمل على رفع أدائهم كنتيجة لذلك، ناهيك عن زيادة الإنتاجية وتعزيز الرضا الوظيفي بين العاملين، ورفع مستوى إحساسهم بالمسؤولية مما يؤثر إيجابياً على سلوك الموظفين ويحفزهم نحو أداء أفضل خصوصاً عندما يتعلق الأمر بدعم الإدارات لمثل هذه البرامج التدريبية وأيضاً عندما يتعلق التدريب بالاحتياجات التدريبية للعاملين. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة محمد (2021)، ونتائج دراسة (James & Williams, 2020)، ونتيجة دراسة الأحمد (2022)، ودراسة (Harris, 2023).

نتائج السؤال الأول: ما مستوى التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لكل مجال من مجالات محور الأداة الأول (التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية) وفيما يلي بيان ذلك:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة مجالات التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية -

الضفة الغربية

الدرجة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرتبة	الرقم
مرتفع	80.0	0.84	4.00	دعم الإدارة والتزامها بالتدريب	1	1
مرتفع	75.6	0.89	3.78	تحديد الاحتياجات التدريبية	2	2
مرتفع	73.6	0.93	3.68	تقييم التدريب	3	3
مرتفع	76.4	0.83	3.82			الدرجة الكلية

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (4) ما يلي:

إن درجة مجالات درجة التدريب للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية كانت جميعها مرتفعة. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (3.68) إلى (4.00) وهما المجالات (تقييم التدريب) و(دعم الإدارة والتزامها بالتدريب). وتشير هذه النتيجة إلى أن التدريب في الأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية كانت مرتفعة، وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.82) .

أما بالنسبة لترتيب المجالات، فقد احتل مجال (دعم الإدارة والتزامها بالتدريب) المرتبة الأولى، ومجال (تحديد الاحتياجات التدريبية) المرتبة الثانية، ومجال (تقييم التدريب) في المرتبة الثالثة، والأخيرة. ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن جميع مؤسسات العمل في العصر الحديث أخذت تتبنى تدريب عناصرها البشرية على كل ما يطرأ من جديد في مجال مهارات العمل ومنها الأجهزة الأمنية التي تسعى للرفي بأداء أفرادها وإيصالها إلى مستوى كفاءة عالية توازي الأجهزة الأمنية في دول العالم بسبب التقدم الهائل في مختلف مجالات العمل.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية؟

ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والنسبة المئوية لمحور

الأداة الثاني (الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية)، وفيما يلي بيان ذلك:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة محور الموارد البشرية للأجهزة

الأمنية الفلسطينية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
1	8	لدي استعداد كاف لتحمل المسؤوليات الموكلة إلي	4.62	0.63	92.4	مرتفع جداً
2	2	احرص على إنجاز كافة المهام الموكلة إلي على أكمل وجه	4.61	0.59	92.2	مرتفع جداً
3	13	لدي قدرة على تحمل ضغوط العمل	4.60	0.61	92.0	مرتفع جداً
4	أقوم بواجباتي طبقاً لجودة ما يطلب مني					
5	11	لدي حرص كاف على تبادل المعلومات والمهارات مع الزملاء	4.56	0.61	91.2	مرتفع جداً

مرتفع جداً	90.8	0.64	4.54	أهتم ببناء قدراتي وفق متطلبات العمل	7	6
مرتفع جداً	90.6	0.61	4.53	أحرص على مواكبة التطور الحاصل في مجال عملي بغرض تحسين أدائي	6	7
مرتفع جداً	90.4	0.64	4.52	أقدر التعاون مع زملائي في فريق العمل وأستمتع به	3	8
مرتفع جداً	80.2	0.64	4.51	أرغب بتطوير العمل باستمرار	1	9
مرتفع جداً	89.8	0.70	4.49	أشعر بالرضا عن أدائي	12	10
مرتفع جداً	89.6	0.64	4.48	لدي القدرة على حل مشاكل العمل التي تواجهني	5	11
مرتفع جداً	89.4	0.64	4.47	تتسم أعمالي بالدقة والسرعة في الإنجاز	9	12
مرتفع جداً	88.8	0.69	4.44	أملك مستوى متقدم من مهارة التواصل مع الرؤساء والمرؤوسين	10	13
مرتفع جداً	88.6	0.71	4.43	لدي قدرة على ابتكار أساليب عمل جديدة	15	14
مرتفع	79.0	0.96	3.95	أطلب مهام ومسؤوليات إضافية أكثر مما أقوم به	14	15
مرتفع جداً	89.6	0.48	4.48			الدرجة الكلية

يتضح من خلال البيانات في الجدول رقم (3) ما يلي:

إن درجة الكلية لمحور مستوى أداء الموارد البشرية للأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية كانت مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.48)، وكانت الفقرات (9،8،7،6،5،4،3،2،1،15،13،12،11،10) مرتفعة جداً فقد تراوحت المتوسطات الحسابية عليها ما بين (4.43) إلى (4.62)، وكانت الفقرة (14) بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.95).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى أن أفراد الاجهزة الأمنية يتمتعون بدرجات خبرة كبيرة جداً في مجال تخصصاتهم المختلفة بسبب امتلاك معظمهم مؤهلات علمية كبيرة وكذلك خضوعهم لدورات تدريبية على مستوى عال من الكفاءة والخبرة داخلياً وخارجياً.

نتائج السؤال الثالث: هل تختلف استجابات العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية نحو مستوى التدريب باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة؟

ومن اجل الإجابة عن السؤال الثالث، فقد استخدم تحليل التباين المتعدد UNIANOVA ونتائج الجداول (6، 7، 8) توضح ذلك:

جدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات مستوى التدريب باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة

المتغير	المستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	97	3.87	0.82
	أنثى	10	3.34	0.78
	الكلية	107	3.82	0.83
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	4.04	0.85
	من 6 الى 11 سنة	22	3.90	0.90
	من 11 الى 20 سنة	28	4.04	0.81
	أكثر من 20 سنة	48	3.61	0.78
	الكلية	107	3.82	0.83
المؤهل العلمي	ماجستير	15	3.79	0.63
	دكتوراه	3	2.95	1.79
	بكالوريوس	40	3.55	0.73
	دبلوم	20	3.88	0.99
	ثانوية فأقل	29	4.24	0.63
	الكلية	107	3.82	0.83
الرتبة	نقيب فأقل	70	3.93	0.82
	من رائد - إلى عقيد		3.61	0.79
				33
	عميد فأعلى	4	3.60	1.22
	الكلية	107	3.82	0.83

يتضح من الجدول (9) وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية .

نحو مستوى التدريب باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة، ولمعرفة دلالة الفروق

تم استخدام تحليل التباين المتعدد UNIANOVA كما يبين الجدول (7):

جدول (7):

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد UNIANOVA لدلالة الفروق في مستوى التدريب باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة

مستوى التدريب باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة					المتغير
الدلالة	f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.151	2.103	.984	1	0.984	الجنس
*0.008	4.219	1.973	3	5.919	الخبرة
0.735	0.501	0.234	4	0.936	المؤهل
0.055	3.018	1.411	2	2.823	الرتبة

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (7) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى التدريب باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والرتبة، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي (0.151، و0.735، و0.055) وهذه القيم أكبر من (0.05). في حين كان هناك اختلافات حسب متغير الخبرة العملية حيث بلغت مستوى الدلالة (0.008) وهي أقل من 0.05. ولمعرفة لمن تعود هذه الفروق، تم استخدام اختبار المقارنات البعدية LSD، والجدول التالي يوضح ذلك :

جدول رقم (8)

نتائج تحليل المقارنات البعدية LSD لدلالة الفروق حول مستوى التدريب باختلاف متغير الخبرة العملية

المستوى	أقل من 5 سنوات	من 6 الى 11 سنة	من 11 الى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
أقل من 5 سنوات	_____	0.1385	0.0051	0.4325
من 6 الى 11 سنة	_____	_____	-0.1334	0.2940
من 11 الى 20 سنة	_____	_____	_____	*0.4274
أكثر من 20 سنة	_____	_____	_____	_____

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين مستوى (من 11 الى 20 سنة) ومستوى (أكثر من 20 سنة) ولصالح مستوى (أكثر من 20 سنة).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة كون عينة الدراسة من المبحوثين يمتلكون مستويات عالية من التدريب على حد سواء بعض النظر عن كونهم ذكوراً أو إناثاً أو من مؤهلات علمية وخبرات مختلفة بسبب اهتمام إدارات الأجهزة الأمنية بالتدريب.

نتائج السؤال الرابع: هل تختلف استجابات العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية - الضفة الغربية نحو مستوى أداء الموارد البشرية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة؟
ومن أجل الإجابة عن السؤال الرابع، فقد استخدم تحليل التباين المتعدد UNIANOVA ونتائج الجداول (9، 10) توضح ذلك:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات مستوى أداء الموارد البشرية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة

المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المستوى	المتغير
0.45	4.54	97	ذكر	الجنس
0.50	3.95	10	أنثى	
0.48	4.48	107	الكلي	
0.45	4.52	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.64	4.32	22	من 6 الى 11 سنة	
0.42	4.56	28	من 11 الى 20 سنة	
0.43	4.51	48	أكثر من 20 سنة	
0.48	4.48	107	الكلي	
0.59	4.36	15	ماجستير	المؤهل العلمي
0.40	4.53	3	دكتوراه	
0.53	4.37	40	بكالوريوس	
0.45	4.53	20	دبلوم	
0.31	4.68	29	ثانوية فأقل	
0.48	4.48	107	الكلي	
0.53	4.47	70	نقيب فأقل	الرتبة
0.36	4.54	33	من رائد - إلى عقيد	
0.48	4.30	4	عميد فأعلى	
0.48	4.48	107	الكلي	

يتضح من الجدول (9) وجود فروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية نحو مستوى أداء الموارد البشرية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين المتعدد UNIANOVA كما يبين الجدول (10) :

جدول (10):

نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد UNIANOVA لدلالة الفروق في مستوى أداء الموارد البشرية للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة

مستوى أداء الموارد البشرية من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة					المتغير
الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0.000	18.092	3.020	1	3.020	الجنس
0.156	1.791	0.299	3	0.897	الخبرة
0.166	1.669	0.279	4	1.114	المؤهل
0.967	0.034	0.006	2	0.011	الرتبة

* (دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$)

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) باستجابات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى أداء الموارد البشرية للعاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية – الضفة الغربية باختلاف متغيرات الخبرة المهنية، والمؤهل العلمي، والرتبة، فقد بلغت قيم مستوى الدلالة على التوالي (0.156، و0.166، و0.967) وهذه القيم أكبر من (0.05). بينما توجد فروق في متغير الجنس حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من 0.05 وهذه الفروق تعود لصالح مستوى ذكر بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4.54 بينما بلغ متوسط مستوى أنثى 3.95.

ويفسر الباحثان هذه النتيجة كون عينة الدراسة من المبحوثين يقدمون مستويات عالية من الأداء على حد سواء بغض النظر عن كونهم ذكورا أو إناثاً أو من مؤهلات علمية وخبرات مختلفة بسبب اهتمام إدارات الأجهزة الأمنية بتدريبهم على القيام بمهامهم على أكمل وجه وكل حسب موقعه.

التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة المذكورة أعلاها، يوصي الباحثان بجملة من التوصيات تتمثل بالآتي:

- ضرورة اهتمام إدارات الأجهزة الأمنية بتدريب كوادرها وأعضائها لما له أهمية كبيرة في رفع مستوى أدائهم المهني.
- ضرورة اهتمام إدارات التدريب بعملية تقييم التدريب وتعديل بنوده حسب احتياجات الأفراد من مختلف قطاعات العمل .
- ضرورة الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد الأجهزة الأمنية حسب مقتضيات العمل وذلك لأهميتها في العمل الميداني والمهام الموكلة لهم.
- عقد دراسات واسعة ومستفيضة في هذا المجال لإضفاء بصمه علميه تزيد من الخبرات العملية.
- تقديم حوافز للمشاركين في برامج التدريب ويحققون تحسينات ملحوظه.
- تشجيع الموظفين على مشاركة المعرفة المكتسبة مع زملائهم لتعزيز ثقافة التعلم الجماعي.
- تعزيز مفهوم التعلم مدى الحياة من خلال تقديم فرص مستمرة للتدريب وذلك لتطوير مهني مستدام.

المصادر والمراجع

أولاً. المراجع العربية

- محمد علي. (2017): دور التدريب في أداء العاملين، جامعة الإمام المهدي، جمهورية السودان.
- الزهراني، سعيد. (2021): أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، المركز القومي للبحوث، غزة، فلسطين.
- أحمد، أمين. (2018): إمكانية تحسين نظام تقييم أداء الكادر التدريسي باعتماد جائزة التعليم أنموذج، جامعة السليمانية، العراق.
- محمد علي. (2017): دور التدريب في أداء العاملين، جامعة الإمام المهدي، جمهورية السودان.
- عبد الرازق. (2017): التدريب والتنمية الإدارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجمهورية الجزائرية.
- كلوب، ع. (2010): التدريب وتنمية الاداء الشرطي، مطبعة دار الأرقم، غزة، فلسطين.

Hamza. Mo (2012): Training Material Development Guide, Swedish Contingencies Agency(MSB), Sweden.

Mathis. Robert, Jackson. John (2008): Human Resource Management twelfth edition, university of Nebraska as Omaha, United States of America.

Stephen P. Robbins, David A. Decenzo(2020):Fundamentals of Human Resource Management twelfth edition, John Willy & Sons, Inc.

Gary D. (2023): Human Resource Management, 17th edition,pearson.



تأثير التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة
الفلسطينية- المهارات الناعمة كمتغير وسيط.

ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني الثاني:

“التدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى الأمن الفلسطيني“

تشرين الثاني 2024

هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن

Dr. Ahmed Yousef Hussein Sabra

Dept. Palestinian Police

ahmad.sabra.2013@gmail.com

00972568980599

Dr. Ali Nasser Ali Al-Tahitah

Universiti Sains Islam Malaysia City

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينية من خلال المهارات الناعمة كمتغير وسيط، تكون مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة الفلسطينية من كلا الجنسين في الضفة الغربية بما مجموعه 642 ضابطاً. تكونت عينة البحث من 244 ضابطاً تم تحديدهم باستخدام جدول أخذ العينات كرج & مورجان (1970). باستخدام تقنية العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وجرى جمع البيانات من خلال استبيانات موزعة تم الإبلاغ عنها ذاتياً وتألفت من (69) مؤشراً كمقاييس لمتغيرات البحث. استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS version 26) بهدف التحليل الوصفي والديموغرافي وكذلك لتنظيف البيانات وتصفيتهما. ثم تم تطبيق نهج نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام (SMART PLS) لاختبار فرضيات البحث. أظهرت نتائج البحث تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي، استراتيجية التدريب، والمهارات اللينة على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج البحث أن المهارات اللينة توسطت بشكل كبير في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي واستراتيجية التدريب

والأداء الوظيفي تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن تحسين وتعزيز عنصر المهارات اللينة يمكن أن يساهم في جعل التخطيط الاستراتيجي واستراتيجيات التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة في فلسطين. كما تسهم الآثار النظرية لهذه الدراسة في وضع نموذج جديد لتحسين الأداء الوظيفي عن طريق زيادة الوعي باستراتيجية التخطيط والتدريب، بالمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل وإدارة الحوار، عمل الفريق، حل المشكلات، إدارة التفاوض). وأخيرا، فإن الآثار العملية لهذه الدراسة لها تأثير على عملية صنع القرار في الإدارة العليا لقوة الشرطة الفلسطينية، بهدف أساسي هو الحد من الجريمة وضمان السلامة العامة والسلم الاهلي .

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، استراتيجية التدريب، المهارات الناعمة، الأداء الوظيفي.

THE IMPACT OF STRATEGIC PLANNING AND TRAINING STRATEGY ON JOB PERFORMANCE OF PALESTINIAN POLICE OFFICERS: SOFT SKILLS AS A MEDIATING VARIABLE

ABSTRACT

This study aims to examine strategic planning and training strategy on job performance among Palestinian police officers through soft skills as mediator. The research design was the cross-sectional quantitative approach. The research population was Palestinian police officers of both genders in the West Bank, with a total of 642 officers. The research sample was 244 officers determined using Krejcie and Morgan's (1970) sampling table. Sample selection was based on the stratified simple random sampling technique. Data collection was carried out through distributed self-reported questionnaires comprising of 69 indicators as measures of the research variables. The study used the IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS) v. 26 software for descriptive and demographic analysis as well as for data cleaning and filtering. The Structural Equation Modelling (SEM) approach was then applied using SMART PLS to test the research hypotheses. The research results showed statistically significant positive effects of strategic planning ($\beta = 0.400$, $t = 6.163$, $p < 0.01$), training strategy ($\beta = 0.318$, $t = 4.86$, $p < 0.01$), and

soft skills ($\beta = 0.287$, $t = 3.34$, $p < 0.05$) on job performance. Additionally, the research findings revealed that soft skills significantly mediated the relationships between strategic planning and job performance ($\beta = 0.287$, $t > 1.645$, $p < 0.001$) and training strategy and job performance ($\beta = 0.081$, $t > 1.645$, $p < 0.05$). The findings of this study suggest that improving and strengthening the soft skills element can influence strategic planning and training strategies with regards to the job performance of police officers in Palestine. The theoretical implications of this study also contribute towards the construction of a new model to improve job performance by means of increasing awareness towards strategic planning and training strategy, in addition to soft skills. Finally, the practical implications of this study have significant influence for the decision-making of top management of the Palestinian Police Force, with the fundamental objective of decreasing crime and ensure public safety and social structure

Keywords: strategic planning, training strategy, soft skills, job performance.

مقدمة

إن مواجهة بيئة أكثر تعقيدا لعمل الشرطة تتطلب من الشرطة التخلي عن الهياكل الهرمية واعتماد نماذج عمل أكثر مرونة تمكن إدارات الشرطة من توفير معدلات استجابة أسرع وتنسيق أفضل مع السلطات المعنية. في نموذج شبكي، يكون الموظفون في الخطوط الأمامية وملتصين بالجمهور لتوفير قدر أكبر من المرونة والاستجابة والتعاون بين مختلف الاجهزة الأمنية والمدنية ذات الصلة، يمكن للهياكل الشبكية أن تعزز الابتكار بشكل أفضل مقارنة بالهياكل الهرمية، فضلا عن التقدم التكنولوجي، والذي يمثل أدوات أفضل للاستشعار والاتصال والإدارة. سيكون هذا أحد أهم عوامل تمكين الموظفين لتحسين أدائهم.

ويعتبر الأداء الوظيفي عامل حاسم في المنظمة. ستكون المنظمة قادرة على القيام بأنشطتها التنظيمية بدعم من مواردها البشرية، والتي بدورها تدفع جميع الأنشطة التنظيمية لتحقيق الأهداف وفقا لمؤشرات الأداء العامة والفرعية يدرك موظفو الشرطة وخاصة الضباط أنفسهم انه وللقيام بعملهم وواجباتهم وفقا للأنظمة المعمول بها وفق أفضل الممارسات فإنه يحتاج الى التدريب وتخطيط المهام، حيث لم تعد الأساليب القديمة ذات قيمة في ظل تطوير

المجرمين لأساليب تنفيذ الجرائم (Sembiring et al., 2020; Kurniawan et al., 2023) .
تمثل فلسفة تحسين الأداء سياسة عامة تتبعها المؤسسات الحديثة. تشير خطة الشرطة (2017-2022) والخطة (2022-2025) إلى أن جهاز الشرطة الفلسطينية مكلف بمجموعة متنوعة من المهام المتمثلة في الحفاظ على الأمن والسلامة، ورفع معدل الاستجابة للاحتياجات العامة، وتعزيز العمل المجتمعي وقضايا حقوق الإنسان بكافة أشكالها بما يتماشى مع التشريعات الوطنية والمعايير الدولية.

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة في المنظمات، العامة والخاصة، وتصبح أكثر بروزا على أجندة المنظمات العامة بسبب الإصلاحات الجديدة والنوعية، لكن الأدبيات تكشف أن هناك عددا قليلا جدا من الدراسات التي تستكشف كيفية تطبيق المنظمات العامة للتخطيط الاستراتيجي في الممارسة العملية وما هي الأدوات المستخدمة (Kabeyi، 2019).

كما أن أنظمة التدريب تعزز مكانة المنظمة وتحافظ عليها، حيث بدون ممارسات تدريبية لاستراتيجية فعالة، فإن تنفيذ الإصلاحات يظل مهمة شاقة بالنسبة لمعظم مؤسسات القطاع العام. ومن ثم، عند تصميم استراتيجية التدريب، يجب على المديرين التأكد من أن التدريب يتماشى مع المتطلبات التنظيمية والهياكل وخطوط السلطة وصنع القرار والقيم والممارسات التنظيمية ((Mutinda, 2021).

تساعد المهارات الناعمة في التعامل مع الآخرين وتقديم المؤسسة نفسها على أنها تمثل بيئة عمل أكثر جاذبية. وهي مهمة في جميع الوظائف، ولكنها أكثر أهمية في أشياء مثل الخدمات القانونية التي تركز على المواطن وإنفاذ القانون (Bielejewski، 2023).

إنّ غالبية المعرفة التنظيمية في المؤسسات الأمنية والشرطية في معظم الدول ضمنية وسرية وأن أهم خطوة في استراتيجية العمل القائمة على استراتيجية التدريب والتخطيط الاستراتيجي هي العمل على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تقبل تبادل المعرفة والخبرات ونقلها ضمن سياقات محددة (Saud & Al-Quraini, 2019).

يشير (Tanjung et al. 2022) إلى أن كفاءة وأداء عمل الشرطة يمكن تحقيقه من خلال إنجاز المهام والانضباط الوظيفي كأسلوب علمي لتقليل نسبة الجرائم في المجتمع. وفقا لتقرير الشرطة الفلسطينية (2022)، ركز قادة الشرطة الفلسطينية على الأداء الوظيفي واحتياجات تطوير العمل. ويتماشى ذلك مع نظرية التقسيم الإداري ونظرية الإدارة العلمية، التي تدعم التسلسل الهرمي للسلطة، وتضع سياسة فريدة من نوعها، وقيادة وسيطرة قوية، ومساءلة استباقية، ونظام إعداد تقارير سلس يوفر رؤية لأساس قوي للأداء الإيجابي والمنضبط والخاضع للرقابة.

(Kamal, 2020; Notanubun et al., 2019)

إنّ استراتيجيات التدريب الفعالة ذات الأهداف الواضحة تعزز بناء قدرات ضباط الشرطة وتعتبر مكوناً أساسياً في تحسين أدائهم وتعزيز الكفاءة العامة. وبالتالي، تلعب استراتيجية التدريب دوراً محورياً كعنصر حاسم في تنمية الموارد البشرية من خلال ضمان أن تتماشى أهداف التدريب مع الأهداف والخطط الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية (Abdel Razak, 2020). أظهرت تقييمات الأداء الحالية لضباط الشرطة الفلسطينيين في إدارات الجريمة ضرورة أن تراعي الاحتياجات التدريبية الحقيقية.

وقد أكد التحليل الاستراتيجي لمستقبل أعمال الشرطة الذي أجرته المنظمة (الدولية للشرطة الجنائية) (الإنتربول) الحاجة إلى استراتيجيات تدريب فعالة لمساعدة ضباط الشرطة على أداء واجباتهم بشكل جيد (INTERPOL, 2022).

مشكلة الدراسة

يعبر الأداء عن وصف لمستوى إنجاز تنفيذ نشاط أو برنامج أو سياسة في تحقيق أهداف وغايات ورسالة ورؤية المنظمة الواردة في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. قياس الأداء مهم جداً للإدارة وللأطراف المشاركة في المنظمة لتقييم الأداء والتخطيط للمستقبل. (Patnaik et al., 2023; Putri et al., 2023).

يقاس الأداء الوظيفي في العمل الشرطي بالقدرة على إنجاز المهام والانضباط الوظيفي باستخدام أساليب ووسائل متطورة بما يعمل على الحد من الجريمة وحماية المجتمع من هذه الآفة. وهو موضوع خطير يتطلب استجابة فورية من القائمين على مكافحته، خاصة مع تزايد نمو الجريمة في العالم، حيث تحتل الجريمة مكانة بارزة في جميع المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها (Cheung & Yu, 2020)، تعرض هذه الدراسة عوامل مهمة تركز على التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب لتطوير أداء العاملين في مجال مكافحة الجريمة ضمن مؤشرات الأداء المخطط لها. ولذلك يفترض أنه في حالة التنفيذ السليم للخطة، سيؤدي ذلك إلى الحد من انتشار الجريمة (Sembiring, et al, 2020).

كشفت دراسات وتقارير سابقة عن التحديات التي تواجه الشرطة الفلسطينية من حيث الأداء الضعيف في مكافحة الجريمة. وأظهرت مؤشرات الأداء في الشرطة الفلسطينية زيادة في الجريمة خلال السنوات الأربع الماضية. إنه جوهر عمل الشرطة والمبرر الرئيسي لوجودها، أكد (Arziqat (2022 أن عدد الجرائم ارتفع في العام 2022، حيث ارتفعت جرائم القتل في فلسطين وحدها إلى 30% في العام 2022 مقارنة بالعام السابق وأظهر استطلاع أعدته المنتدى المدني لتعزيز الحكم الرشيد في قطاع الأمن (2022) تراجعاً في رضا الجمهور عن إنجازات وأداء الشرطة. أما بالنسبة للانضباط فالجانب الآخر من الأداء، فقد أظهرت الإحصائيات ارتفاعاً في قضايا العقوبات والمساءلة. في

مقابلة مع العميد اياد اشتية (2022) مدير عام إدارة للمباحث الجنائية في فلسطين والعقيد محمد عيد (2022) الذي عمل مدير لمباحث الشرطة في محافظة نابلس، أكد المديرين أن هناك ارتفاعا ملحوظا في معدل الجريمة في فلسطين في ظل نقص الإمكانيات والأدوات اللازمة لمكافحة الجريمة وضعف الدعم الدولي. وهذا بدوره يتطلب وضع خطة استراتيجية وخطة تدريب مرنة للشرطة، تخضع للرصد والتقييم، هناك حاجة إلى إطار معياري لقياس أداء الشرطة ينظم ويدعم تطوير الأداء في الشرطة وفقا للمبادئ الحديثة، بحيث يستجيب لاحتياجات وتطلعات الجمهور

أسئلة الدراسة

بناء على المناقشة المقدمة في القسم أعلاه ، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إجابات لأسئلة البحث التالية:

- ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين؟
- ما هو تأثير استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين؟
- ما هو تأثير التخطيط الاستراتيجي على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين؟
- ما هو تأثير استراتيجية التدريب على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين؟
- ما هو تأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين؟
- هل تتوسط المهارات الناعمة في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء بين ضباط الشرطة الفلسطينيين؟
- هل تتوسط المهارات الناعمة في العلاقة بين استراتيجية التدريب والأداء لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين؟

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة هو دراسة أثر التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي بالمهارات الناعمة كمتغير وسيط لدى ضباط الشرطة الفلسطينية. الأهداف المحددة لهذه الدراسة هي:

- التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي بين ضباط الشرطة الفلسطينيين.
- التعرف على أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.
- التعرف على تأثير التخطيط الاستراتيجي على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.
- التعرف على أثر استراتيجية التدريب على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.

- التعرف على تأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.
- تحديد الأثر الوسيط للمهارات الناعمة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية.
- تحديد الأثر الوسيط للمهارات الناعمة على العلاقة بين استراتيجية التدريب والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من حقيقة أنها تطور نموذجاً جديداً من شأنه تعميق المعرفة العلمية حول الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين. وهو يكمل مجموعة المعرفة الحالية لأن الدراسات السابقة لم تتناول الأداء الوظيفي في الشرطة الفلسطينية في إطار الأهداف والنهج المقترح في الدراسة الحالية، والتي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب. بالإضافة إلى ذلك، يعتبر إدراج مفهوم المهارات الناعمة في عمل الشرطة تحولاً نوعياً في عمل الشرطة.

كما ترتبط أهمية هذه الدراسة بتطوير الأداء الوظيفي على مستوى الموظفين، فقد تحدد إرشادات شاملة من خلال نهج علمي لتعزيز الأداء الوظيفي لضباط الشرطة بناءً على التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب التي تتضمن المهارات الناعمة. ولم تعد الأساليب التقليدية لإنجاز المهام مناسبة في ضوء الطبيعة المتطورة لمسؤوليات الشرطة، مما يستلزم تطوير مهارات الاتصال والعمل الجماعي. نظراً لأن العمل المؤسسي يتطلب جهوداً متضافرة، إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في عمليات الشرطة يساعد في التخفيف من نقاط الضعف في الأداء، وتضخيم نقاط القوة، وكشف التحديات التي تعيق تنفيذ المهام، وتحديد الاحتياجات التدريبية ذات الصلة، وتعزيز انضباط الموظفين ورضاهم الوظيفي.

هذه الدراسة لها أهمية بالنسبة لمؤسسة الشرطة لأنها تساعد عملية صنع القرار في الشرطة الفلسطينية في تعزيز الخطط الاستراتيجية وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتحسين الأداء الوظيفي للشرطة. علاوة على ذلك، توفر الدراسة ميزة لمؤسسة الشرطة من خلال تقديم أفضل الممارسات التي تعزز ثقة المجتمع وتساهم في جهود مكافحة الجرائم.

على مستوى الدولة، يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينية، وبالتالي تحسين الأداء العام للشرطة الفلسطينية والخدمات التي تقدمها للجمهور. وهذا بدوره يعزز مساعيهم في مكافحة الجرائم. بالنظر إلى التقارير السابقة التي تشير إلى أداء الشرطة الفلسطينية دون المستوى الأمثل في إنجاز المهام، تصبح هذه الدراسة ضرورية للسلمة

الوطنية الفلسطينية، لأنها تساهم بشكل كبير في خفض معدلات الجريمة في الضفة الغربية.

بالإضافة إلى الفوائد المؤسسية، تحمل الدراسة أهمية للمجتمع الفلسطيني. يعزز الأداء الوظيفي المرتفع لضباط الشرطة عمل الشرطة، ويعزز شعور المواطنين بالأمن والأمان.

نموذج الدراسة

تمثلت فلسفة الدراسة في النموذج الذي اقترحه لتطوير الأداء في الشرطة الفلسطينية بناء على التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب، مع التركيز على فئة المديرين. ويشمل أيضا الجوانب التطبيقية لمهارات التعامل مع الآخرين. تبحث هذه الدراسة في المهارات الناعمة كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب وأثرهما على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. أما في الجانب العلمي فإن فلسفة الدراسة تركز على تطوير الأداء الشرطي وفق أسس علمية حديثة من خلال استبدال الأساليب التقليدية في العمل الشرطي بمعايير جديدة مبنية على الحقائق والأرقام ومؤشرات القياس لتحقيق التميز في العمل الشرطي انطلاقاً من رسالتها ورؤيتها في توفير الأمن والسلامة وحماية الحقوق والحريات. لذلك، ربطت هذه الدراسة أداء الشرطة بإنجاز المهام في الشرطة والانضباط.

منهج البحث

استخدم في هذه الدراسة أساليب البحث الكمي، والتي تشمل الأسس الفلسفية لمناهج البحث الكمي في العلوم السلوكية، مما ساهم في استكشاف الظواهر التجريبية وبناء النظريات التفسيرية. تشمل الأساليب الكمية البارزة تحليل البيانات الاستكشافية. حيث يتضمن البحث الكمي دراسات منهجية للقضايا الاجتماعية باستخدام البيانات العددية (Creswell, 2022). ثم تخضع البيانات التي تم جمعها لتحليلات رياضية وإحصائية، مما ينتج عنه نتائج تثري الأدبيات الموجودة. يوفر البحث الكمي مزايا مثل الوصول إلى حجم عينة أكبر، وجمع البيانات بكفاءة، وتعميم النتائج. ومع ذلك، من الأهمية بمكان الاعتراف بأن البيانات الكمية مبنية اجتماعياً وليست موضوعية بطبيعتها. لذلك، فإن التحليل النقدي والتشكيك في البيانات الكمية ضروريان لتحدي الافتراضات الخفية وتعزيز العدالة الاجتماعية (Sciberras & Dingli, 2023).

مجتمع الدراسة

يتم تعريف مجتمع الدراسة على أنهم مجموعة من جميع الأفراد الذين يرغب الباحث في تعميم نتائج الدراسة لهم. وبناء على ذلك، فإن الفئة المستهدفة من هذه الرسالة تتكون من جميع ضباط الشرطة على مستوى المدير الموجودين في إدارات ومراكز الشرطة في الضفة الغربية. تم اختيارهم من المستوى الإداري لأن المتغيرات المقدمة للدراسة (التخطيط الاستراتيجي، استراتيجية التدريب، المهارات الناعمة، الأداء) وجمع البيانات عنهم تحتاج إلى مستوى معين. وهم الأكثر قدرة على الرد على الاستبيان وتعبئته، كما أنهم الأكثر قدرة على تطبيق توصيات ومقترحات الدراسة وعملية الرصد والتقييم في المستقبل. بعد دراسة ومراجعة وتحليل مجتمع الدراسة اتضح أن هناك مهام وواجبات ثابتة تقوم بها الشرطة في جميع المحافظات، وتشكل عاملاً مشتركاً بينها. سواء على مستوى المديرية أو مراكز الشرطة أو الفروع والإدارات، تبين أن مجتمع الدراسة الذي يرى الباحث أنه يخدم، يشكل 642 مستجيباً.

عينة الدراسة

استخدمت هذه الدراسة تصميم أخذ العينات العشوائية الطبقيّة بحسب جدول كريش ومورجان إذ بلغت تقريباً (244) محووث ومحوثة، حيث اعتبرت المحافظات التي يقع فيها مركز الشرطة طبقات. هذا يعني أن جميع السكان تم تقسيمهم إلى مجموعات فرعية تسمى الطبقات. داخل كل مديرية شرطة تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من خلال إعطاء كل ضابط رقماً وكتابته على قطعة من الورق بنفس الحجم ووضع الأسماء بعد طي الورقة داخل صندوق ورسم عينة عشوائية حسب نسبة كل منها، لأن نسبة الذين تم فحصهم في مناطق الضفة الغربية تختلف ضمن مجموع الموظفين في الشرطة. بشكل عام، تم أخذ حجم العينة في كل طبقة بما يتناسب مع حجم الطبقة، حيث استوفت منهجية توزيع الاستبيان وأخذ العينات وفرص الإجابة في مجتمع الدراسة شروط العينة العشوائية الطبقيّة، حيث كان للمشاركين نفس الفرصة للإجابة على الاستبيان.

النتائج والتوصيات

طورت هذه الدراسة سبع فرضيات رئيسية تتضمن متغيرات الدراسة. تتضمن هذه المتغيرات الأربعة خمس فرضيات مباشرة وفرضيتين غير مباشرتين. أجريت هذه الدراسة لاستقصاء الفرضيات التالية باستخدام تحليل الانحدار.

تم اختبار الفرضيات للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق أهداف هذه الدراسة. وفيما يلي فرضيات هذه الدراسة:

- هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية بقيمة (0.05) للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي في الشرطة الفلسطينية.

- هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند القيمة (0.05) لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي في الشرطة الفلسطينية.
- هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند قيمة (0.05) للمهارات الناعمة كمتغير وسيط على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في الشرطة الفلسطينية.
- هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند القيمة (0.05) للمهارات الناعمة كمتغير وسيط على العلاقة بين استراتيجية التدريب والأداء الوظيفي في الشرطة الفلسطينية.
- هناك تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية عند القيمة (0.05) للمهارات الناعمة كمتغير وسيط على الأداء الوظيفي في الشرطة الفلسطينية.
- هناك علاقة إيجابية عند دلالة إحصائية 0.05 بين التخطيط الاستراتيجي والمتغير المعتدل المهارات الناعمة.
- هناك علاقة إيجابية عند دلالة إحصائية قدرها 0.05 بين استراتيجية التدريب والمتغير الوسيط، المهارات الناعمة.

مناقشة النتائج

لمناقشة النتائج بشكل أفضل، يتم توضيح أهداف البحث أدناه، وتناقش نتائجها.

• الهدف 1: تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين

لتحقيق الهدف الأول من هذه الدراسة، يبحث هذا البحث في الفرضية الأولى (H1)، التي تتنبأ بتأثير كبير ل SP على JP للموظفين بين ضباط الشرطة الفلسطينية. تم فحص هذه الفرضية باستخدام النتائج الناشئة لمعامل انحدار المسير المعياري. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ومعتد إحصائياً ل SP على JP حيث كان معامل مسار الانحدار المعياري 0.400. أي أن الزيادة في SP بمقدار انحراف معياري واحد أدت إلى زيادة في متوسط JP بمقدار 0.400 انحراف معياري. كان هذا التأثير كبيراً تقريباً لأن حجم التأثير كان 0.320. لذلك، فإن الفرضية الأولى (H1) مدعومة بهذه النتيجة وبالتالي تؤكد التأثير الإيجابي ل SP على JP.

ممارسات التخطيط الاستراتيجي لها تأثير إيجابي على أداء الشرطة الفلسطينية، حيث قد يكون ذلك قد ساعد في تحليل وضع المؤسسة الشرطة من جميع الجوانب، مثل تحليل SWOT، الذي يتم من خلاله تحليل نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، وتحديد فرص استغلالها، والإشارة أيضاً إلى التهديدات التي يجب أخذها في الاعتبار. يتوافق

هذا التصور مع دراسة (Bakir & Moh'd, 2023). يرتبط الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على أداء الشرطة ارتباطاً وثيقاً بفكرة أنه من خلال الانخراط في وضع خطة استراتيجية ، تكون الإدارة قادرة على تحديد أهداف ومؤشرات أداء واضحة. ونتيجة لذلك، تصبح عمليات الرصد والتقييم أكثر كفاءة وفعالية. هذا المنظور مدعوم بدراسة حديثة أجرتها (Githaiga and Mutundu 2022) ، وأظهرت منظمة الصحة العالمية أن الشراكات الفعالة مع منظمات الشرطة الأخرى، مثل تلك الموجودة في أوروبا، يمكن أن توفر رؤى قيمة لممارسات التخطيط الاستراتيجي التي يمكن أن تحسن نوعية خدمات الشرطة وتيسر التوزيع العادل للموارد.

وتماشياً مع هذه النتيجة، أشارت الدراسات المختلفة إلى أن الأداء القائم على التخطيط الاستراتيجي يميز المنظمة عن غيرها ويحسن مستوى أدائها (George et al. 2019; Ibraimi, 2019; Alosani et al).

(Maharmeh,2020 ; Johnsen & Reid, 2021; Ali et al. 2023 ;2020

أكدت الدراسة على الأثر الكبير والإيجابي للتخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي. ومع ذلك، فإن النتائج الحالية لا تتوافق مع الدراسة التي أجرتها (Al-Fadl 2021)، والتي تشير إلى أن الوزارة تواجه عوائق ملحوظة عند محاولة تنفيذ التخطيط الاستراتيجي ، حيث تتعلق أهم العقبات بالتحليل البيئي ، كانت العوائق بصياغة الاستراتيجية، ركزت الدراسات السابقة على القطاع الخاص، ركزت هذه الدراسة على مجتمع الشرطة الذي لديه بيئة عمل وواجبات وأنظمة وظروف مختلفة.

ووفقاً لهذه الفرضية، فإن التخطيط الاستراتيجي الفعال هو عامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين. على هذا النحو، من الأهمية بمكان أن تعترف الشرطة الفلسطينية بهذه النتائج وتعطي الأولوية لاعتماد مثل هذه الدراسات بناء على المنهج العلمي لتحسين فعالية ضباطها في العمل.

• الهدف 2: تحديد أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين

تم وضع الهدف الثاني من هذه الدراسة جنباً إلى جنب مع الفرضية الثانية (H2) لدراسة أثر استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينية. كشفت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين TS و JP للموظف. يختلف وزن الانحدار اختلافاً كبيراً عن الصفر عند المستوى 0.001 ، مع عدم وجود فترات متداخلة على مستوى 0. كان معامل المسار القياسي 0.318 ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية. كان $f_2 = 0.216$ ، مما يشير إلى حجم تأثير متوسط. لذلك ، تم دعم الفرضية الثانية (H2).

ويمكن إظهار الأثر الإيجابي لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي من خلال كيفية تنفيذ إدارة الشرطة لاستراتيجية

التدريب على الأداء التي أسفرت عن نتائج إيجابية هامة. ومن خلال هذه الاستراتيجية، تمكنت الإدارة من تحديد المجالات التي يكون فيها التدريب المقدم للضباط غير كاف وتمكنت من معالجة هذه الثغرات. ونتيجة لذلك، أصبح الضباط مجهزين بشكل أفضل للاضطلاع بواجباتهم، وضمان سلامة وأمن مجتمعاتهم. يمكن رؤية التأثير الإيجابي لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي من خلال أمور مثل التعاون مع الشرطة الأوروبية وبرامج التدريب المشتركة مع الجامعات الفلسطينية ومؤسسات القطاع الخاص - وكلها مكونات مهمة لاستراتيجية التدريب على الأداء. وهذا النهج فعال في تحسين سرعة الشرطة وفعاليتها في التعامل مع الجرائم. تتوافق نتائج هذه الدراسة مع الأبحاث السابقة التي تشير إلى أن استراتيجيات التدريب القائم على الأداء يمكن أن تعزز كفاءة وفعالية المنظمات. أظهرت عدد من الدراسات مثل:

(Shawabkeh and Sawalha (2019); Abdel Razak (2020) أن التدريب لعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموظفين. علاوة على ذلك، أكدت نتائج هذه الدراسة أيضاً الأدبيات المبلغ عنها حول الشرطة (Blumberg et al. 2022; Kleygrewe et al. 2019; Koedijk et al. 2019; al. 2019), الذي ينص على أن التدريب له تأثير كبير وإيجابي على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة.

طبقاً لـ (Arble and Arnetz (2021), يعد تطوير أجهزة إنفاذ القانون والأعضاء الذين يمكنهم توفير شرطة فعالة مع الحفاظ على سلامة المجتمع والثقة والإنصاف أمراً بالغ الأهمية ومن المهم الالتزام بأربعة مبادئ أساسية. وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

1. يجب على إدارات الشرطة استخدام التكنولوجيا بطريقة مسؤولة وفعالة.
2. يجب أن يعطي تدريب الشرطة الأولوية للعدالة والعلاقات المجتمعية.
3. يجب على قيادة الشرطة تعزيز ثقافة المساءلة.

لذلك من المهم إيلاء المزيد من الاهتمام لاستراتيجيات التدريب والبرامج التدريبية التي تنظمها الشرطة الفلسطينية والتي من شأنها أن تكون فعالة في تعزيز وظائف الضباط، مع التركيز على ما ورد في دراسة Arble and Arnetz (2021). حيث يمكن أن يعزى أحد التفسيرات المحتملة لهذا التأثير الإيجابي لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي إلى تطوير المهارات القيادية الأساسية، مثل التواصل الفعال والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات السليمة والتفكير النقدي، والتي يمارسها ضباط الشرطة. يتضمن هذا النهج تزويد القادة بالمعرفة المتخصصة والتدريب العملي الذي يعزز قدراتهم على تحليل المشكلات واتخاذ القرار. وقد أثبتت الدراسة أن استراتيجية التدريب لها تأثيراً إيجابياً على أداء الشرطة، نظراً لقدرة الشرطة على تحديد الاحتياجات التدريبية ومعالجة الثغرات الناجمة عن عدم كفاية التدريب.

• الهدف 3: التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين

تم دمج الهدف الثالث من هذه الدراسة مع الفرضية الثالثة (H3) التي بحثت تأثير التخطيط الاستراتيجي على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً للتخطيط الاستراتيجي على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. كان وزن الانحدار مختلفاً اختلافاً كبيراً عن الصفر عند المستوى 0.001، مع عدم وجود فترات متداخلة على مستوى 0. كان معامل المسار القياسي 0.390، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية. كان $f2 = 0.166$ ، مما يشير إلى حجم التأثير المتوسط. لذلك، تم دعم الفرضية الثالثة بهذه النتيجة.

تشير نتائج اختبار الفرضية الثالثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير كبير على المهارات الناعمة لضباط الشرطة الفلسطينيين. وعلى وجه الخصوص، يعد مؤشراً إيجابياً على المهارات الناعمة لضباط الشرطة الفلسطينيين. يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يلعب دوراً حاسماً في بناء فرق أقوى وتعزيز التعاون داخل الشرطة، من خلال إشراك أعضاء الفريق في عملية التخطيط، وتعزيز التواصل، والاستفادة من نقاط القوة الفردية، وتعزيز العلاقات والتفاهم، وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء فريق ضباط الشرطة الفلسطينية. قد تتبع الفوائد المحتملة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية المهارات الناعمة في الشرطة من نهج مشاركة الخطة مع الفريق، وتعزيز الشفافية وتشجيع التعاون متعدد الوظائف. يمكن رؤية مثال على هذا النهج في خطة الشرطة الفلسطينية (2023-2025)، حيث كانت أربعة فرق مسؤولة عن مجالات تركيز مختلفة. في النهاية، فإن إعطاء الأولوية للتواصل الفعال وإدارة الفريق وحل المشكلات من خلال التخطيط الاستراتيجي يسלט الضوء على تأثيره الإيجابي على تعزيز المهارات الناعمة للموظفين.

يمكن أن تعزى فوائد التخطيط الاستراتيجي للمهارات الناعمة إلى حقيقة أنه يعزز التعاون بين القادة من مختلف الإدارات. هذا يسمح بالتواصل الفعال والاستماع النشط والاستعداد لقبول وجهات النظر المختلفة. نتيجة لذلك، يمكن للمهارات الناعمة التي يتم تطويرها من خلال التخطيط الاستراتيجي أن تميز المنظمة عن أقرانها وتعزز أدائها العام. تتوافق هذه النتائج مع الأبحاث السابقة في هذا المجال، مثل: (David et al. (2021), Margottini (2019), (Agustin et al. (2022), Evans (2023). وأظهرت كل هذه الدراسات أن التخطيط الاستراتيجي يعزز المهارات الناعمة.

دراسة أجراها (Francisco and Cabigan (2023). أظهر أن مديري المدارس يمتلكون مهارات تخطيط استراتيجي استثنائية. تمكنهم هذه المهارات من القيام بواجباتهم بحماس، وتحمل المخاطر المحسوبة، والقيادة بالقدوة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قيادتهم وحوكمتهم، وإدارة الموارد، والمساءلة، والتحسين المستمر، بالإضافة إلى تنفيذهم للمناهج والتعليم، كلها صفات بارزة في تعزيز المهارات الناعمة.

يعد إعطاء الأولوية لتطوير المهارات الناعمة أمراً بالغ الأهمية في تعزيز قدرات الشرطة الفلسطينية. من خلال التأكيد على أهمية هذه المهارات ودمجها في ممارسات العمل، يمكن للموظفين تحسين أدائهم الوظيفي والمساهمة في بيئة عمل أكثر إنتاجية وانسجاماً.

• الهدف 4: التعرف على أثر استراتيجية التدريب على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين

كان الهدف الرابع من هذه الدراسة هو دراسة أثر استراتيجية التدريب على المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. وبناء على ذلك، تتماشى الفرضية الرابعة مع التنبؤ بالتأثير الإيجابي الكبير لاستراتيجية التدريب على المهارات الناعمة. أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن هناك تأثيراً كبيراً ومباشراً لاستراتيجية التدريب على المهارات الناعمة. كان وزن الانحدار مختلفاً اختلافاً كبيراً عن الصفر عند المستوى 0.01، مع عدم وجود فترات متداخلة على مستوى 0.0. كان معامل المسار القياسي 0.282، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية. كان $f2 = 0.087$ ، مما يشير إلى حجم تأثير صغير. مما سلط الضوء على أن التدريب المرهلي لديه قدرة منخفضة على شرح الاختلافات في المهارات الناعمة. لذلك، كانت الفرضية الرابعة مدعومة بهذه النتيجة.

أظهرت نتيجة اختبار الفرضية الرابعة أن هناك تأثيراً إيجابياً لاستراتيجية التدريب على المهارات الناعمة لضباط الشرطة الفلسطينيين، حيث تعد استراتيجية التدريب مؤشراً إيجابياً على المهارات الناعمة لضباط الشرطة الفلسطينيين، ومن المتوقع أن يكون التدريب على المهارات الناعمة قد ساهم في بناء القدرات القيادية لضباط الشرطة. يمكن تفسير سبب التأثير الإيجابي لاستراتيجية التدريب على المهارات الناعمة من خلال تحسين علاقات الموظفين وتفاعلهم. يمكن أن يعكس الأثر الإيجابي لاستراتيجية التدريب أيضاً في قدرة قسم الشرطة على اجتذاب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. أدى تنفيذ التدريب على المهارات الناعمة في الشرطة إلى تعزيز فهم الموظفين لكيفية بناء وإدارة العمل الجماعي. ساعد التأثير الإيجابي للتدريب على المهارات الناعمة الموظفين على فهم نقاط قوتهم وتحديد التحسينات وتطوير قدراتهم في تقديم واستخدام التكنولوجيا التعليمية.

علاوة على ذلك، سهل التدريب على المهارات الناعمة في الشرطة الفلسطينية اعتماد أساليب حديثة جديدة على الأساليب التقليدية. المهام الموكلة إلى الشرطة الفلسطينية مهمة في توجيهها نحو الالتزام الشرطي، باستخدام المهارات الناعمة مثل تشجيع الاندماج وتبادل الأدوار وفقاً لإجراءات البحث العلمي والتكنولوجي عند التعامل مع الجريمة. تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل :

(Prada et al. (2019), Yousef and Roberts (2022)) أكدوا أن التدخل التدريبي الفعال ساهم بشكل كبير في تعزيز إنتاجية الموظفين والقيادة الناعمة ومهارات التواصل (Axiak (2023), أشار إلى أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي، وعندما يتعلق الأمر بمناقشة نجاح الأداء، «لم تعد أوراق الاعتماد الأكاديمية والمهارات الفنية كافية» ولكنها تعتمد بشكل أكبر على المهارات الناعمة التي يكتسبها الفرد.

أولت الدراسة الحالية اهتماما كبيرا للمهارات الناعمة في الشرطة. لذلك من المهم إيلاء المزيد من الاهتمام لاستراتيجيات التدريب والبرامج التدريبية التي تقوم بها الشرطة الفلسطينية، والتي يمكن أن تكون فعالة في تعزيز المهارات الناعمة لضباط الشرطة الفلسطينية، والتي بدورها يمكن أن تنعكس إيجابا على جميع الموظفين.

• الهدف 5: تحديد تأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي بين ضباط الشرطة الفلسطينيين

حددت الدراسة الحالية الهدف الخامس ، وهو تقييم تأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. وبناء على ذلك، افترضت الفرضية الخامسة أن المهارات الناعمة أثرت بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين. أخذت المهارات الناعمة في الاعتبار متغير الوساطة على العلاقة المقترحة بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك تأثيرا إيجابيا للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين. كان وزن الانحدار مختلفا اختلافا كبيرا عن الصفر عند المستوى 0.001، مع عدم وجود فترات متداخلة على مستوى 0. كان معامل المسار القياسي 0.287 ، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية. كان $f2$ 0.176 ، مما يشير إلى حجم تأثير متوسط. كان VIF 1.542 ، أقل من عتبة 5 وأظهر أنه خال من الخطية. أظهرت هذه النتائج أن $H5$ كان مدعوما. هناك تأثير إيجابي لممارسات المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي بشكل عام، حيث أصبحت المهارات الناعمة شرطا ومؤهلا أساسياً لجذب الموظفين في قوة الشرطة. يرتبط الأثر الإيجابي للمهارات الناعمة بفكرة أن الاستثمار في المهارات الناعمة هو إضافة نوعية للشرطة الفلسطينية ويلبي الحاجة الحقيقية لمتطلبات حقوق الإنسان.

كما يمكن أن يعزى الأثر الإيجابي للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي للموظفين إلى أن الشرطة الفلسطينية تعمل على تعزيز الثقة وتشجيع العمل الجماعي بين الموظفين داخل قسم الشرطة، فضلا عن تعزيز الثقة بين الرئيس والمرووسين. قد يكون الأثر الإيجابي للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي ذا صلة بالتواصل الجيد بين ضباط الشرطة الفلسطينيين، والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية الإدارية من حيث التخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار القرارات التي تخدم المواطن الفلسطيني. تتوافق هذه النتائج مع العديد من النتائج السابقة مثل: (Agha (2018), Kasira and

Qarwaz (2019), Wibowo et al. (2020), Chala and Bouranta, (2021), Smit and Botke للموظف يتأثر بشكل كبير وإيجابي بأبعاد المهارات الناعمة بما في ذلك العمل الجماعي، وأن التواصل يؤثر إيجاباً على الأداء السياقي للموظفين، (Smit and Botki (2021) أكد على التأثير الإيجابي الكبير للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي بين محاضري الجامعات في إندونيسيا. (Shillie and Nchang (2023), إظهار أن تحسين مهارات الاتصال يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى. علاوة على ذلك، وجد أنه كلما زادت قدرة الموظفين على التعرف على عواطفهم وإدارتها، كان أدائهم الوظيفي أفضل. كما تم الكشف عن العمل الجماعي لزيادة مستوى الأداء الوظيفي.

طبقاً لـ (Cherusheva (2023) and Thornhill–Miller et al. (2023), إن تطبيق المهارات الناعمة على المديرين في العالم الحديث يعطي نتائج إيجابية في كل صناعة وقطاع ويتيح خلق مناخ عمل ممتع. ويتمشى ذلك مع توجهات الدراسة الحالية التي ركزت على فئة الضباط. من المؤكد أن المزيد من الأبحاث حول القدرة على التكيف وأخلاقيات العمل والتفكير النقدي والوعي الأخلاقي والذكاء العاطفي وحل المشكلات يمكن أن يوسع إمكانات موضوعات المهارات الناعمة.

في هذه الفرضية تبين أن المهارات الناعمة تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين. لذلك يجب أن تترك الشرطة الفلسطينية أهمية التطبيق الفعال للمهارات الناعمة بجميع أبعادها التي من شأنها تعزيز الأداء الوظيفي لضباطها.

• **الهدف 6: تحديد الأثر الوسيط للمهارات الناعمة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.**

تم تحديد الهدف السادس من هذه الدراسة لدراسة تأثير الوساطة للمهارة الناعمة على العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. تمت صياغة الفرضية السادسة لمعالجة هذا الهدف، والذي يستلزم العلاقة الدلالية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي من خلال المهارات الناعمة.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي من خلال المهارات الناعمة. كان التأثير غير المباشر 0.112 (أ * ب = 0.390 * 0.287)، والذي يعتبر مستوى فعالاً إلى حد ما كما أشار بارون وكيني (1986). يشير ذلك إلى أن المهارات الناعمة تتوسط جزئياً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لأن التأثير المباشر لم ينخفض إلى الصفر بعد إدراج المهارات الناعمة في النموذج، تم دعم الفرضية السادسة.

يعد تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين من خلال المهارات الناعمة مؤشراً إيجابياً. تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة الفلسطينيين من خلال المهارات الناعمة. يرتبط الأثر الإيجابي للتخطيط الاستراتيجي وأثره على الأداء من خلال المهارات الناعمة بحقيقة أنه لعب دوراً حاسماً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي في قوة الشرطة، حيث أثر إيجاباً على فاعلية تصميم وبناء الخطط وتنفيذ الاستراتيجيات وتحديد الشركاء الرئيسيين والفرعيين. على سبيل المثال، تضمن مهارات الاتصال الفعال في الشرطة أن يكون جميع أصحاب المصلحة على دراية بأهداف الشرطة واستراتيجياتها. ساعدت القيادة السلسلة لفريق التخطيط في حل مشاكل الشرطة وتحفيز الموظفين على العمل معاً لتحقيق تلك الأهداف. من الممكن أن تكون المهارات الناعمة كدور وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء قد ساعدت بشكل إيجابي في الحد من النزاعات، وتحسين التعاون بين الموظفين، وتوضيح الكفاءات لجميع الإدارات العاملة في الشرطة، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز ثقافة الانفتاح والشفافية والانضباط في العمل.

وينشأ الأثر الإيجابي من حقيقة أن المهارات الناعمة، كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء، ساعدت القادة على تطوير آليات ووسائل لتعزيز رضا الموظفين ومشاركتهم وتعاونهم. كانت نتيجة الفرضية السادسة متسقة مع نتائج الدراسات السابقة: Yousef (2019), Margottini (2019), Abidi (2018), Rokhayati et al. (2017), et al. 2020 et al. 2020 للتخطيط والتطوير لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين. توفر هذه النتيجة رؤى قيمة حول النظرية التي تقترح نماذج لتقييم تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء الموظفين، حيث تلعب المهارات الناعمة دوراً حاسماً كعامل وسيط في هذه العلاقة. لذلك، من المهم أن تنتظر الشرطة الفلسطينية في أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي التي تعطي الأولوية للمهارات الناعمة، لأن ذلك يمكن أن يحسن أداء ضباطها، وفي نهاية المطاف، يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء المعزز لقوة الشرطة الفلسطينية.

• الهدف 7: تحديد الأثر الوسيط للمهارات الناعمة على العلاقة بين استراتيجية التدريب والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين.

كان الهدف السابع من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين استراتيجية التدريب والأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين من خلال المهارات الناعمة. وبناء على ذلك، قامت هذه الدراسة بمواءمة الفرضية السابعة (H7)، التي تنتبأ بالتأثير الوسيط للمهارات الناعمة على تأثير استراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. أظهرت هذه الدراسة تأثيراً معنوياً وغير مباشر لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي بوساطة المهارات الناعمة. كان التأثير غير المباشر 0.081 ($0.287 * 0.282 = a * b$)، والذي يعتبر مستوى فعلاً منخفضاً، إن

المهارات الناعمة تتوسط جزئياً في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء الوظيفي لأن التأثير المباشر لم ينخفض إلى الصفر بعد إدراج المهارات الناعمة في النموذج لذلك، تم دعم الفرضية السابعة.

ويعد تأثير استراتيجية التدريب على الأداء مؤشراً إيجابياً من خلال التوسط في المهارات الناعمة لدى ضباط الشرطة الفلسطينيين. إن تعزيز ممارسة استراتيجية التدريب له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال المهارات الناعمة لضباط الشرطة بشكل عام، حيث يمكن أن يكون لاستراتيجيات التدريب في الشرطة دور محوري في تزويد الموظفين بالمعرفة والمهارات الناعمة والقدرات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية باستخدام المهارات الناعمة. يمكن أن يعزى الأثر الإيجابي لاستراتيجية التدريب على الأداء إلى حقيقة أن الشرطة تقوم بتجنيد كادر علمي من حاملي الشهادات العلمية العليا. حاملو درجة الدكتوراه والماجستير متخصصون في مجالات التدريب والتطوير والإدارة. ويمكن أن ينبع الأثر الإيجابي أيضاً من أن برامج تدريب الشرطة ركزت على الكفاءات التقنية ذات الصلة بمهام وظيفية محددة.

فعلى سبيل المثال، عملت دائرة العلاقات العامة والإعلام من خلال برنامج التدريب على المهارات الناعمة على صياغة برنامج للتوعية بجرائم المخدرات وحوادث الطرق وغيرها من القضايا للمدارس الفلسطينية، حيث أتاحت مهارات الاتصال الفعال والتعاون والقدرة على التكيف من التدريب مبادرات لزيادة تأثير الأداء الوظيفي وبناء جسور الثقة مع المجتمع.

يمكن أن ينبع الأثر الإيجابي لاستراتيجية التدريب على الأداء من الاعتراف بالدور الوسيط للمهارات الناعمة، حيث مكنت الشرطة من تصميم برامج تدريبية هادفة تعالج الكفاءات الفنية والناعمة اللازمة للنجاح الوظيفي. ومن خلال الجمع بين التدريس في الفصول الدراسية والتعلم التجريبي، ترجمت القدرات المكتشفة حديثاً إلى تحسينات ملموسة في الوظائف. تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة، مثل: (Deshpande and Munsh (2019), Lok et al. (2021), Meekel and Kirke (2022); Rosidah et al. (2022), Shumska (2022), (Tamsah et al. (2023), and from Ghaith (2024).

على سبيل المثال، دراسة (of Meekel and Kirke (2022) يشير إلى أن القيادة تلعب دوراً مهماً في تسهيل التدريب على المهارات الناعمة وتطويرها لجميع الموظفين، وليس فقط أولئك الذين يشغلون مناصب إدارية. من المهم دمج التدريب على المهارات الناعمة باستمرار على جميع المستويات والإدارات لزيادة الإنتاجية الفردية والأداء التنظيمي العام. بالإضافة إلى ذلك، تسلط الدراسة الضوء على الحاجة إلى قياس وربط التدريب على المهارات الناعمة بمؤشرات الأداء الفردية والتنظيمية.

دراسة أجراها (Deshpande and Munshi (2019) وأكد أن توفير التدريب على المهارات الناعمة للعاملين في

القطاع المصرفي له علاقة إيجابية ومباشرة بتعزيز معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم وعملهم الجماعي وتطويرهم الشخصي. تشير الدراسة إلى أن الموظفين المدربين يقومون بمسؤولياتهم بجد وفهم متزايد. لذلك، يعد توفير التدريب وتطوير المهارات الناعمة من التدخلات الحاسمة والمفيدة التي تعمل على تحسين أداء الموظفين.

توفر هذه النتائج رؤى قيمة حول النظرية القائلة بأن استراتيجيات التدريب التي تتضمن المهارات الناعمة يمكن أن تحسن أداء الموظفين. من الضروري أن تعطي الشرطة الفلسطينية الأولوية لاستراتيجيات التدريب التي تركز على المهارات الناعمة لتحسين أداء ضباطها ، وبالتالي أداء المنظمة بأكملها.

إسهامات الدراسة

ساهمت هذه الدراسة في تكوين مجموعة من المعارف والممارسات المتعلقة بأداء ضباط الشرطة في إدارات ومراكز الشرطة ، والتي كان لها تأثير كبير. تتم مناقشة الآثار النظرية والعملية وكذلك الآثار المنهجية في الشرطة. تركز المضمون النظري على مساهمة هذه الدراسة في تطوير الأطر النظرية في العمل من حيث التطور والتوجه نحو اتباع المنهج العلمي، بينما يركز المعنى العملي على الخطوات العملية التي يمكن لصناع القرار اتخاذها لتعزيز أداء عناصر الشرطة الفلسطينية في التوجيه لتنفيذ نتائج الدراسة.

الاسهامات النظرية

ساهمت هذه الدراسة نظرياً في تقديم موضوع حيوي للمكتبات الأمنية والشرطية والطلاب والباحثين. كما أنه مرجع مهم يضيف معرفة علمية جديدة للباحثين العرب والفلسطينيين. من المفيد للمكتبات التركيز على التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب والمهارات الناعمة وكيفية مساهمتها في تطوير الأداء. كما أنها ذات أهمية كبيرة، حيث تعمل على مساعدة المؤسسات الأمنية في تطوير الدراسات الأمنية وتوجيهها نحو الأساليب العلمية والأكاديمية.

وتجدر الإشارة إلى أن غالبية الدراسات ركزت على العوامل المتعلقة بدراسة الأداء في المؤسسات الاقتصادية والتعليمية والعامّة وأن معظمها ركز على العلاقة بين متغير واحد مثل دراسة العلاقة أو تأثير التخطيط الاستراتيجي على الأداء. ركز آخرون على تأثير استراتيجية التدريب على الأداء، أو على تأثير المهارات الناعمة على الأداء.

كما ستساهم هذه الدراسة في تكوين بنية معرفية لأداء رؤساء الأقسام والمراكز في الشرطة الفلسطينية. وسيساعد في تطوير إدارة استراتيجية فعالة للموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى تغيير حقيقي في أساليب الممارسة وإنجاز المهام وفقاً لمعايير الانضباط والرقابة والتقييم.

تساهم هذه الدراسة في توجيه الشرطة الفلسطينية نحو التدريب والتطوير القائم على منهجية علمية، وهو أمر مهم للغاية حيث تتصح صناعات القرار بتكوين تدريب بناء على احتياجات أفراد الشرطة باستخدام تحليل الاحتياجات التدريبية بناء على معايير المهارات الناعمة، والتي بدورها تساهم بشكل فعال في تطوير أداء الشرطة.

ساهمت هذه الدراسة في المنهجية من خلال دراسة العلاقة السببية بين التخطيط الاستراتيجي واستراتيجية التدريب والأداء الوظيفي من خلال وساطة المهارات الناعمة. لا يمكن إجراء مثل هذا التحليل باستخدام IBM SPSS ، الذي سيطر على الدراسات السابقة. استخدمت الدراسات السابقة على نطاق واسع IBM SPSS ، وهي أداة تحليل بيانات من الجيل الأول لا يمكن نشرها بشكل فعال للنماذج المعقدة التي تتضمن الوسيط باستخدام برنامج Smart PLS.

المساهمة العملية

توضح الدراسة كيف يمكن للشرطة الفلسطينية أن تخطط بشكل فعال من خلال تعيين فريق استشاري قادر على اتخاذ القرارات. كما يوضح كيف أن بناء فرق فنية متخصصة في الفروع والمراكز والإدارات، قادرة على دراسة وتشخيص الواقع، وتخدم صياغة السياسات، وتحقيق الأهداف، وتوفير الأمن والسلامة، ومكافحة الجريمة، وتعزز ثقة المستفيدين من خدمات الشرطة.

تدريب ضباط الشرطة على إنجاز مهام الشرطة من خلال الانضباط الوظيفي واحترام حقوق الإنسان بدلاً من العنف الجسدي واللفظي.

الإقناع الاجتماعي مهم أيضاً، ويمكن لقيادة الشرطة الفلسطينية نشر هذا النوع من الإقناع. يمكن القيام بذلك من خلال التأكيد على أن الجودة العالية والسلامة والأمن هي السمات المفضلة للعمل.

التوصيات

تقدم نتائج هذه الدراسة بعض التوصيات لصانعي القرار لرفع أداء ضباط الشرطة. كما توجه الباحثين إلى توسيع نتائج هذه الدراسة، حيث أن نتائج الدراسة الحالية جيدة لصناع القرار، باعتبار أن تحسين أداء مهارات الشرطة أمر مهم للشرطة والمجتمع الفلسطيني. وتوصي الدراسة بإجراء تقييم متكرر لقدرات أفراد الشرطة على اقتراح برامج تدريبية إلزامية من شأنها تعزيز مهاراتهم وقدراتهم في تخطيط وتنفيذ الخطط عملياً، كما تناقش الحاجة إلى التوجه نحو التدريب المتقدم في ضوء تطور أدوات الجريمة. وهناك أيضاً حاجة واضحة إلى دعم وتدريب أفراد الشرطة على استخدام أجهزة العرض وتصميم الدورات والتدريس عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، تتصح الدراسة صناعات القرار باتباع سياسة توظيف مناسبة لاختيار ضباط شرطة مدربين ومتخصصين في مجال مكافحة الجريمة. وتوصي الدراسة بضرورة

المشاركة في المؤتمرات العلمية المتقدمة التي تساعد على مكافحة الجريمة والاستفادة من خبراتهم في تطوير وتخطيط العمل الشرطي. وهناك توصية أخرى تتمثل في ضرورة قيام الجهات المختصة بوضع آليات لمتابعة وتقييم الخطط والبرامج التدريبية وبناء مؤشرات فعالة لقياس مستوى التقدم في تحقيق الأهداف. علاوة على ذلك، هناك حاجة للعمل على تطبيق المهارات الناعمة في الشرطة على جميع المستويات الإدارية وتوجيه الباحثين للتركيز على جوانب أخرى مثل حل المشكلات والتفاوض وغيرها لتحسين الأداء.

وأخيراً، توصي الدراسة أيضاً بتطوير العمل الجماعي في الشرطة، وتعزيز الشراكة بين جميع المكونات وفق أسس ومنهجيات هادفة، وتحفيز الموظفين على تقديم مبادرات لتحسين جودة الخدمات الشرطية المقدمة للجمهور. كما سيخدم ذلك الحاجة إلى توجيه الإدارات الفنية في الشرطة لمراجعة موضوع التحول الرقمي في عمل الأجهزة الشرطية بتركيز كبير، حيث أن أهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه أجهزة إنفاذ القانون هي توظيف وتدريب (إعادة تدريب) أفراد الشرطة وإبقائهم في العمل.

المصادر والمراجع:

- Abdel Razek, J. (2020). The role of Training in human resource development in the Palestinian police. (Master's Thesis). Palestine: Al-Quds University.
- Abidi, D. (2018). Fostering organizational capabilities through soft skills: A strategic imperative for a VUCA world. Discussion Papers in Economics and Business, Osaka University, 18-08, 1-9.
- Agustin, N., Aziz, I. A., & Dewi, A. (2022). Strategi peningkatan soft skill mahasiswa program studi perbankan Syariah melalui program merdeka belajar kampus merdeka. In Bandung Conference Series: Syariah Banking, 1(1), 8-15.
- Al Saud, B. & Al-Quraini, A. (2019). Tacit knowledge and investment in the development of procedures for securing security installations. Journal of Information Studies and Technology, 2(1), 1-15.
- AL-Agha, K. (2018). Soft skills and the relationship to job performance: An applied study on workers in banks in the southern governorates of Palestine. (Master's Thesis). Gaza: Al-Azhar University.
- Al-Fadl, T. (2021). Obstacles to the application of strategic planning from the point of view of employees headed by the Ministry of Water Resources, Irrigation, and Electricity. Journal of Strategic Studies for Disasters and Opportunity Management, 3(11), 123-146.

Al-Hweiti, H., Abu Al-Nour, M., & Salah, M. (2020). The role of development leadership in developing the performance of workers in local government institutions in Egypt. *Journal of Environmental Studies and Research*, 10(3), 526-537.

Ali, A. A. A., AlZgool, M., Alzoraiki, M., Milhem, M., & Al-Absy, M. S. M. (2023). Moderating effect of strategic planning on the relationship between career path planning and job performance. *Sustainability*, 15(11), 8490.

Alosani, M. S., Yusuf, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The impact of innovation and strategic planning on enhancing the organizational performance of Dubai Police. *Innovation and Management Review*, 17(1), 2-24.

Alshawabkeh, R., & Alsawalhah, A. (2019). Impacts of training strategies on employee performance: A practical study in Amman Municipality. *International Journal of Business and Social Science*, 10(6), 84-88.

Arble, E., & Arnetz, B. B. (2021). Four fundamental principles to enhance police performance and community safety. In *Interventions, Training, and Technologies for Improved Police Well-Being and Performance*, 231-245. IGI Global.

Arziqat, L. (2023). National Police: The number of murders fluctuates from year to year, and this year it increased by 30%. Retrieved from Wattan. <https://www.wattan.net/ar/video/390314.html>. Assessed on 01 June 2024.

Axiak, I. S. (2023). The Impact of soft skills training in micro and small enterprises—a grounded theory study within the Maltese context. *MCAST Journal of Applied Research & Practice*, 7(1), 145-164.

Bakir, A., & Moh'd, S. (2023). Impact of strategic analysis (SWOT) on the performance of Jordanian public shareholding industrial companies: The mediating role of scenario planning. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(5).

Bielejewski, A. (2023). Holding down the fort: policing communities and community-oriented policing in rural Germany. (p. 418). Springer Nature.

Blumberg, D. M., Schlosser, M. D., Papazoglou, K., Creighton, S., & Kaye, C. C. (2019). New directions in police academy training: A call to action. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(24), 4941.

Chala, F.M., & Bouranta, N. (2021). Soft skills enhance employee contextual performance:

The case of the maritime industry. *KnE Social Sciences*, 5(9), 126-138.

Cherusheva, H. (2023). Modeling of «soft skills» in the system of managerial competence. In *SWorld-Ger Conference proceedings*. (No. gec25-01, pp. 125-128).

Cheung, H. Y., & Yu, E. (2020). A review of the strategic planning process in the Hong Kong Police Force. *Public Administration and Policy*, 23(3), 245-258.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (6th ed.). SAGE Publications, Inc.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2021). Closing the gap between graduates' skills and employers' requirements: A focus on the strategic management capstone business course. *Administrative Sciences*, 11(1), 10.

Deshpande, S., & Munshi, M. (2019). A study on soft skill training as an intervention to reinforce employee performance in the contemporary banking sector. In *Proceedings of the 9th Annual International Conference on 4C's-Communication, Commerce, Connectivity, Culture, SIMSARC 2018*, 17-19 December 2018, Pune, MH, India.

Evans, N. S. (2023). Strategic talent management: A comparative analysis of hard vs. soft skills. *International Journal of Management and Accounting*, 5(3), 33-40.

Francisco, J. M., & Cabigan, M. V. A. (2023). School heads qualities strategic planning skills and school-based management. *International Journal of Research Publications*, 125(1), 19-19.

George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819.

Ghaith, M. M. (2024). The effects of soft skills and training methodology on the students' learning performance and graduate employability in Jordan. *Research and Advances in Education*, 3(1), 1-12.

Githaiga, V. N., & Mutundu, K. (2022). Effects of monitoring & evaluation planning on the performance of infrastructural projects at Dedan Kimathi University, Kenya. *The International Journal of Humanities & Social Studies*, 10(10).79-73,

Ibraimi, S. (2019). A critical review of theoretical aspects of strategic planning and

firm performance. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 7(03), 1054-1072.

INTERPOL. (2022). *Analyzing the future of police work: The first steps towards a new paradigm*. INTERPOL Innovation Center.

Johnsen, Å, and Reid, S. A. (2021). Linking strategic planning and performance management in government agencies and impacts on organizational performance. In M. Holzer & A. Ballard. (Eds.). *The Public Productivity and Performance Handbook*. (pp. 150-179). Routledge.

Kabeyi, M. (2019). Organizational strategic planning, implementation, and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research and Studies*, 5(6), 27-32.

Kamal, S. (2020). Importance of Scientific Management in Modern Management. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(2), 45-51.

Kasira, Mariam & Qarwaz, Nabila. (2019), Internal communication and its impact on improving the performance of employees in the institution: A case study in the electricity and gas distribution company in Bouer. (Unpublished Master's Thesis). University of Bouira-Akli Mohand Oulhadj.

Khilji, N. K., & Roberts, S. A. (2022). Soft skills acquisition for the knowledge economy: a research strategy for policy evolution in technical and vocational education and training (TVET) in intermediate and emergent economies. In *Eurasian Business and Economics Perspectives: Proceedings of the 34th Eurasia Business and Economics Society Conference*. (pp. 379-398). Cham: Springer International Publishing.

Kleygrewe, L., Oudejans, R. R., Koedijk, M., & Hutter, R. I. (2022). Police training in practice: Organization and delivery according to European law enforcement agencies. *Frontiers in Psychology*, 12, 798067.

Koedijk, M., Renden, P. G., Oudejans, R. R., & Hutter, R. I. (2019). Training for the job: evaluation of a self-defense training program for correctional officers. *Ergonomics*, 62(12), 1585-1597.

Kurniawan, S., Rosita, S., & Lubis, T. A. (2023). Performance of police personnel at Jambi police (transformational leadership style perspective and work motivation). *Journal of Business Studies and Management Review*, 6(2), 225-230.

- Shumska, L. (2022). Soft skills development technologies in the system of professional bachelor training of choir conductors. *Research Notes*, 2, 121-130.
- Lok, B. L., Cheng, M. Y., & Choong, C. K. (2021). The relationship between soft skills training and development, human resource outcome, and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 382-402.
- Maharmeh, Thaeer (2020). The impact of strategic planning on institutional performance: A case study of a government organization in the State of Qatar. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 4(14), 140-155.
- Margottini, M. (2019). Self-assessment and promotion of strategic skills for school and work. *Training & Teaching*, 17(1), 309-322.
- Meekel, S., & Kirke, E. (2022). Strategic Imperatives of Soft Skills Training and Development; An exploratory investigation into the key factors influencing soft skills training and development participation and decision-making. *EPiC Series in Built Environment*, 3, 148-156.
- Mutinda, J. K. (2021). Strategic training practices and reforms implementation in the Kenya Police service. (Doctoral Dissertation). Kenya: University of Nairobi.
- Patnaik, S., Mishra, U. S., & Mishra, B. B. (2023). Perceived organizational support and performance: Moderated mediation model of psychological capital and organizational justice—Evidence from India. *Management and Organization Review*, 19(4), 1-28.
- Paucar-Caceres, A., Ribeiro dos Santos, P., Wright, G., & Belderrain, M. C. N. (2020). Soft situational strategic planning (SSSP): A method and case study of its application in a Brazilian municipality. *Journal of the Operational Research Society*, 71(3), 363-380.
- a, M., Rucci, G., & Urzua, S. (2019). Training, soft skills, and productivity: Evidence from a field experiment. IZA working paper No. 12447. IZA – Institute of Labor Economics.
- Rokhayati, A., Kambara, R., & Ibrahim, M. (2017). Pengaruh Soft Skill dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Modertor (Studi Empiris Pada Pt. Krakatau Tirta Industri Cilegon). *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa*, 1(2), 107 – 125.

Rosidah, R., Sasmita, N., Wisataone, V., & Hanafi, M. (2022). Character development strategies through the soft skills training to students for job readiness. *Journal of Social Studies (JSS)*, 18(2), 207-216.

Saeed, H. (2019). The impact of training strategy on employee performance (An applied study on a sample of Petroleum companies in Khartoum). (Unpublished Master's Thesis). Sudan University of Science and Technology.

Sari, R. K. (2021). Improvement of knowledge through impactive communication training and soft skills. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48(9), 42-47.

Sciberras, M., & Dingli, A. (2023). Quantitative Research. In *Investigating AI Readiness in the Maltese Public Administration*. (pp. 43-115). Cham: Springer International Publishing.

Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113-1130.

Shillie, P. N., & Nchang, N. N. (2023). Influence of employee soft skills on job performance: Evidence from SMEs in Cameroon. *Business Perspective Review*, 5(1), 1–11.

Smit, A. & Botke, J. (2021). Enhancing transfer of soft skills training within the Dutch Police. *Format Magazine*, 11, 44-48.

Tamsah, H., Ilyas, G. B., Nurung, J., Jusuf, E., & Rahmi, S. (2023). Soft skill competency and employees' capacity as the intervening factors between training effectiveness and health workers' performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2199493.

Tanjung, R., Mulyadi, M., Romi, H. A., Hadi, M. A., & Jazuli, J. (2022). The effect of

work motivation, human relations, work discipline, and work ethos on the performance of POLRI. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 2(04), 352-363.

Thornhill-Miller, B., Camarda, A., Mercier, M., Burkhardt, J. M., Morisseau, T., Bourgeois-Bougrine, S., & Lubart, T. (2023). Creativity, critical thinking, communication, and collaboration: assessment, certification, and promotion of 21st century skills for the future of work and education. *Journal of Intelligence*, 11(3), 54.

Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D. W., Frese, M., Maffioli, A., & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787.

Yousef, A. S., Shazly, M. M., & Omar, H. A. (2020). Soft skills training strategy and its effect on nurse interns' civil behavior. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(3)



استراتيجية التدريب وأثرها على اداء العاملين في المؤسسة الأمنية- جهاز الدفاع المدني

أنموذجاً

مقدم لمؤتمر (التدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى الامن الفلسطيني)

د. عفاف علي حساسنة

أستاذ مساعد العلوم الادارية

جامعة الاستقلال-أريحا

هدفت الدراسة الى معرفة استراتيجية التدريب وأثرها على اداء العاملين في المؤسسة الأمنية) جهاز الدفاع المدني أنموذج ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكيفي وصممت الباحثة إداه المقابلة وتم إجراء المقابلات مع عدد من أفراد الدفاع المدني المتخصصين في مجال التدريب في الجهاز والبالغ عددهم (4)، وتم اختيار عينة قصدية غير عشوائية، ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها الدراسة يعاني جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من بعض الصوبات وخاصة المالية وانقطاع التدريب خارج البلاد بسبب جائحة كورونا وحرب السابع من أكتوبر وهذا أثر على عملية التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وأوصت الدراسة بضرورة التقييم الدوري لاستراتيجيات التدريب في جهاز الدفاع المدني ومواكبة كل ما هو حديث ومتطور في هذا المجال واتباع استراتيجيات اخرى تعمل على تعزيز قدرات العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على سبيل المثال (استراتيجية الاستخدام الفعال للموارد البشرية واستراتيجية التمويل والاستدامة واستراتيجية الكوارث والطوارئ) والعمل على تعزيز أطر التعاون المشترك مع الدول المتقدمة والناجحة فيما يخص استراتيجيات التدريب والتعاون مع المنظمات الدولية لها علاقة بعلوم الدفاع المدني مثل الصليب الأحمر وغيرها من أجل الحصول على تدريبات متخصصة ومتقدمة ومتنوعة والعمل على تنظيم تدريبات متخصصة في محاكاة حالات الطوارئ الحقيقية بحيث تضع المنتسبين والتدربين في الجهاز في سيناريوهات تحاكي الحوادث الحقيقية وذلك من أجل وضع افراد الجهاز في حالة الجاهزية القصوى لأي طارئ.

الكلمات الافتتاحية: استراتيجيات التدريب، تنمية الموارد البشرية، المؤسسة الأمنية.

من أجل بناء شخصية رجل الدفاع المدني لا بد من أتباع تدريب متخصص يشمل أدوات جهاز الدفاع المدني وفق الأساليب والنظم المتبعة في أغلب دول العالم، لذلك يعتبر التدريب في جهاز الدفاع المدني استراتيجية مهمة لبناء شخصية رجل الدفاع المدني فهي تزوده بالمعلومات والمهارات اللازمة من أجل تمكينه لأداء واجبه بشكل تام فالتدريب عنصر مهم وأساسي لإنجاح منظومة الدفاع المدني، وهذا التدريب يخضع لبرامج مفصلة ضمن استراتيجية تنتهجها إدارة التدريب وفق الاحتياج المطلوب.

ومن هذا المنطلق يجب أتباع الأساليب الحديثة لتدريب الكوادر البشرية في مختلف تخصصات الدفاع المدني فهو حاجة ضرورية، ففي حال عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة لمواجهة كافة التحديات قد يؤدي هذا إلى تدني الأداء المؤسسي، وانخفاض جودة العمل لذلك لا بد من اتباع أساليب حديثة وأتباع التدريب كاستراتيجية مخطط لها بشكل مسبق.

ومن أجل نجاح رجل الدفاع المدني في المهمة الموكلة له وبلوغ غايته وتأدية واجبه دون المساس بسلامته، لا بد من تزويد رجل الدفاع المدني بالخبرات والمهارات للوصول الى الأداء المتميز في الحماية المدنية مهما بلغت التحديات،، وعليه يجب إخضاع رجل الدفاع المدني الى الدورات التدريبية المتخصصة والمختلفة والشاملة لإنجاح العمل الإنساني وهذا يتطلب توفر طواقم متدربة قادرة على الأداء وتمتلك العديد من المهارات المختلفة.

مشكلة الدراسة:

لا شك أن عدم أتباع التدريب كاستراتيجية مخطط لها مسبقاً، وعدم توفر كادر بشري مؤهل ومدرب على مواجهة كافة التحديات، سيؤدي إلى تدني أداء المؤسسة، وتراجع جودة العمل وضعفها، وضعف جودة الخدمة المقدمة للمجتمع. (سعيد، 2019)

يعاني عناصر جهاز الدفاع المدني تحدياً كبيراً في مجال التدريب وذلك نتيجة افتقار الجهاز إلى البرامج التدريبية الحديثة وعدم توفر البنية التحتية اللازمة لإنجاح العملية التدريبية. ونتيجة الأزمة المالية التي يعاني منها الجهاز أدى أيضاً إلى عدم وجود نظام تدريبي يعتمد على التكنولوجيا وهذا شكل أيضاً تحدياً آخر يواجه جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. (العزة، السلوادي، 2022)

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

- ما أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في جهاز الدفاع المدني؟
- ما هي الأساليب التدريبية المتبعة حالياً في جهاز الدفاع المدني (التدريب الميداني، المحاكاة، التدريب النظري).
- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جهاز الدفاع المدني؟

- هل تتماشى استراتيجيات التدريب مع المعايير العالمية في مجال الدفاع المدني؟
- كيف أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث؟
- كيف أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث؟
- هل يشمل التدريب في جهاز الدفاع المدني تقنيات جديدة تساعد على تحسين الأداء؟
- ما هي التحديات التي تواجهها فرق الدفاع المدني في تنفيذ استراتيجيات التدريب؟
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في توفير التدريب المستمر لجميع العاملين؟
- ما هو تأثير التدريب على تقليل الأخطاء او الحوادث أثناء تنفيذ المهام في جهاز الدفاع المدني؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على الأساليب التدريبية للعاملين في جهاز الدفاع المدني.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في جهاز الدفاع المدني.
- بيان إذا ما كانت استراتيجيات التدريب تتماشى مع المعايير العالمية في مجال الدفاع المدني.
- معرفة أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث.
- معرفة أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث.
- معرفة إذا ما كان التدريب في جهاز الدفاع المدني يشمل على تقنيات جديدة تساعد على تحسين الأداء.
- الاطلاع على التحديات التي تواجهها فرق الدفاع المدني في تنفيذ استراتيجيات التدريب.
- معرفة مدى الصعوبات التي تواجه المؤسسة فيما يخص توفير التدريب المستمر لجميع العاملين.
- معرفة تأثير التدريب على تقليل الأخطاء او الحوادث أثناء تنفيذ المهام في جهاز الدفاع المدني.

أهمية الدراسة:

تناولت الدراسة أهمية نظرية من خلال طبيعة الموضوع المطروح حيث يعتبر التدريب عنصراً أساسياً لإنجاح منظومة الدفاع المدني وإن عدم توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على مواجهة التحديات كافة، ومواكبة التطور، وأخذ التدريب كاستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق، يعمل على تدني الأداء المؤسسي، لذلك من المهم التعرف على التحديات التي استراتيجيتها التدريب، وسبل التغلب على تلك التحديات. ومن الإمكان الاستفادة من هذا البحث من قبل إدارات التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بشكل عام ويكون ذلك بتسليط الضوء على أهمية استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في القطاع الأمني وتسليط الضوء على التحديات التي تواجهها فرق الدفاع المدني في تنفيذ استراتيجيات التدريب التي قد تحول من تطور العاملين. والعمل على تفادي الأخطاء ولصعوبات التدريب من أجل النهوض في جهاز الدفاع المدني بشكل خاص والمؤسسة الأمنية بشكل عام.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: جهاز الدفاع المدني المركزي.

الحدود البشرية: العاملين في قسم التدريب في جهاز الدفاع المدني.

الحدود الموضوعية: استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة الأمنية) جهاز الدفاع المدني
أنموذج.

الحدود الزمانية: 2024-2025.

الإطار النظري:

يعد التدريب مهم جداً، لتطوير وتحسين أداء وكفاءة العاملين وذلك كونه يزود الموظفين بالمهارات العلمية النظرية والتطبيقية اللازمة التي يحتاجونها من أجل تنمية قدرتهم ومهاراتهم، وتصحيح قناعاتهم وتوجهاتهم، وذلك من أجل رفع مستوى الكفاءة وتحسين الإداء وزيادة الإنتاجية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة. لذلك يعد التدريب أيضاً من العناصر المهمة والرئيسية في تنمية وتطوير الموارد البشرية. (خزام، 2020)

حيث ان التدريب من الوسائل الأساسية لتنمية الموارد البشرية البشرية في المؤسسة ويعمل على توفير القوى البشرية المناسبة كما وكيفما يم يحقق أهداف المؤسسة. (Goyal،2015)

استراتيجية التدريب: مجموعة من الأساليب والقواعد والمبادئ المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الاستراتيجية للمنظمة (القرالة، 2018).

أداء العاملين: ناتج جهود العاملين الصافي وتشمل القدرات والمهام المنوطة بهم، وإدراك الدور وهو ما ينتج عن العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور المطلوب (أبو شيخة، 2010).

مراحل العملية التدريبية: تتضمن العملية التدريبية مجموعة من المراحل التكاملية، التي تسعى، وتشمل في نهاية المطاف إلى إنتاج برامج تدريبية هادفة ومفيدة (فاضل، 2017)

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى الحاسمة في العملية التدريبية، وحجر الزاوية في أي خطة تدريبية، وفي هذه المرحلة يتم التخطيط للبرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية، ويعتمد عليها في نجاح البرنامج التدريبي.

تصميم البرامج التدريبية: يعد تصميم خطة التدريب من أهم الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن التأكد من إتمام الأنشطة التدريبية بكفاءة وفاعلية، وتمر العملية بخطوات بعد تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى جهد محدد ومنظم، وتبدأ عملية إنشاء وتصميم خطة التدريب بطريقة احترافية للغاية، وتتضمن سلسلة من الإجراءات.

تنفيذ البرنامج التدريبي: يمثل تنفيذ البرنامج التدريبي التطبيق الفعلي للعمل المنجز على بيانات ومحتوى البرنامج نفسه وأهدافه، حيث أن عملية التنفيذ تتحدد بناءً مسبقاً والتي تشمل مواقف والإجراءات تعليمية وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتوسيع المعرفة والمهارات والقيمة السلوكية للمتدرب، وتتأثر عملية التنفيذ بسلسلة من العوامل، من بينها: تواريخ البدء والانتهاء للبرنامج التدريبي، والوقت المخصص لمواد التدريب، والمكان، ولوازم أخرى للتدريب. تقييم العملية التدريبية: التقييم جزء من نظام تدريب فعال، فهو يمكن المنظمة من الاستثمار في تنظيم البرامج والخطط التدريبية أو تعديلها أو إيقاف الخطط التي لا تلبى هدف مشاركة الموظف، وتعتبر عملية التقييم أساس إدارة التدريب؛ لأنها تشكل رؤية شاملة وموضوعية من خلال نجاح العملية أو فشلها، ومعرفة المزايا أو العيوب، وكيفية تحسين الأداء من خلال ضمان تنفيذ البرامج التدريبية والمشاريع بشكل صحيح.

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المؤسسات. (شاويش، 2000)

هناك مجموعة من المعوقات التي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في المنظمات وبالتالي تقيق وتحد من تطبيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

- عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها.
- عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجية الوظيفية الأخرى.

- جمود القوانين والتشريعات.
- عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.
- عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.
- ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب.
- ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.
- ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب.

أبعاد استراتيجية التدريب: حتى تحقق استراتيجية التدريب الأهداف المرجوة منها، يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- **دعم والتزام الإدارة العليا:** يرى (صويص، وعابدين، 2017) أن دعم الإدارة العليا في تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال تصميم استراتيجية التدريب والموارد البشرية للمؤسسة، وأنه توجد فجوة ما بين مستوى كفاءة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة الذي يجب الوصول إليه، سواء من حيث المهارات أو المعرفة.
- **تنوع البرامج التدريبية:** تختلف أنواع البرامج التدريبية حسب هدف التدريب والفئة المستهدفة من الموظفين، والغرض من التدريب، ويمكن تصنيف برامج التدريب حسب الموقع؛ لأن هذا النوع من التدريب ينقسم إلى قسمين:

التدريب الداخلي والخارجي (القرالة، 2018).

• **كفاءة العملية التدريبية:** تحتاج العملية التدريبية إلى مدربين ذوي كفاءة ومتمرسين في تحفيز المدربين للتعامل مع كل الفئات حسب ثقافتهم المختلفة (سعيد، 2019)

• **أساليب التدريب الحديثة:** يتطلب التدريب الفعال التركيز على المتدربين الذين يحاولون تطوير وتنمية مهاراتهم بأساليب مبتكرة لتحقيق أحسن وأفضل إنتاجية، فمن هنا يظهر ويبرز دور الأساليب المتنوعة التي تعتمد على تحليل الأهداف التدريبية ووفق الاحتياج تعمل على توظيف استراتيجيات ملائمة للمتدربين بحيث تساعد هذه الأساليب تعزيز الثقة والمهارة الشخصية للمتدربين (سامي/2017).

أهم استراتيجيات التدريب كما ذكرها خزم (2020)

استراتيجية المحاضرة:

أقدم وأكثر طرائق التدريب والتدريس استخداماً وتكاد لا تخلو أي طريقة تدريبية أو تدريسية قليلاً أو كثير من المحاضرات حيث تعتمد على الإلقاء المباشر من المدرب فيشرح المعلومات مستعيناً بالسبورة بينما يستمع المتدربين إلى ما يقوله المدرب المحاضرة طريقة اقتصادية فعالة في، التدريس والتدريب حيث انها غير بحاجة إلى كافة الامكانيات والمتعلقة بالمادة المتدربين إلى ما يقوله المدرب عالم ح والبشر أضف الى ذلك مناسبتها للعديد من المواد وقدرتها على الاستخدام في مجالات عدة.

استراتيجية التدريس المصغر:

هي نشاط تدريبي ينظمه المدرب على المشاركين في دورات إعداد المدربين أو المشرف على الطلاب المعلمين كلية التربية، أو المشرف التربوي مع المعلمين المبتدئين للتدريب على مهارة تعليمية محددة، من خلال إعداد وتقديم درس مصغر (10-5 دقائق) أمام خمسة أو ستة من الزملاء الذين يتناوبون تأدية دور الطلاب الحقيقيين، ثم إتباع الدرس بجلسة تغذية راجعة (10-8 دقائق) يقدمها المشرف وبقية المشاركين في بيئة يسودها الدعم والثقة. استراتيجية المناقشة:

المناقشة ليست مجرد تسميع ولا مجرد حديث بين مجموعة من الناس بل هي أنشطة تعليمية وتدريبية تقوم على تبادل الحديث التي ينظمها المدرب مع متدريه حول موضوع الدرس ويهدف من خلالها إلى تحديد مستوى التعلم، الذي وصل إليه المتدربين. على تصنيف " ثورندايك " للتعلم

مفهوم أداء العاملين:

إن مفهوم الأداء من المفاهيم الأكثر غموضاً وتعقيداً، وما يجب التأكد منه في البداية هو أنه تنفيذ أمر أو مهام أو واجب أو أنشطة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام به، والأداء كذلك هو نتيجة جهد معين

قام ببذله فرد أو مجموعة من الأفراد لإنجاز عمل ما، لذلك يعتبر هذا الأخير ركيزة أساسية لقيام (نبيل، 2012) الأداء كلمة إنجليزية الأصل والتي كانت في البداية أعمال وأشغال واستغلال ما، لكن اتسع هذا المفهوم بعد فترة وأصبح يعني المنهجية أو الطريقة التي بواسطتها تتمكن المؤسسة من الوصول إلى أهدافها. في التقدم العلمي والتقني استعملت هذه وقد تعرض الباحثون والعلماء إلى تعريف الأداء ومن، الكلمة للدلالة على الكفاءة والفعالية لقياس وتحقيق أهداف المنشأة G.NEBTO بينهم كما وان الأداء هو، وهو يعني قدرة المنشأة على تحقيق الأهداف المعينة، بقوله "عن الأداء هو النتائج المحصل عليها مدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم، ومدى سلوكهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أساليب الأداء، وبمعنى آخر هو الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله، كما ويعرف على أنه مدى صلاحية العامل لعمله وسلوكه فيه من أجل النهوض بأعباء عمله، وتحمله لمسئوليته في مدة زمنية محدد (المحاسنة، 2013)

مكونات أداء الموظفين:

الأنشطة ومهام الأداء: حيث يرى لويس بلون أنه لمعرفة الأنشطة والمهام التي يتكون الأداء نقوم بتقسيم العمل الذي يمكننا من وصف دقيق لنشاطات العامل المجزأة إلى عناصر ومن ذلك تحليل العمليات والذي يبين لنا مجموعة من الحركات يقوم بها العامل في بل تتعداه إلى معرفة، ولا تقتصر على معرفة الأنشطة المستقرة للأداء، مدة زمنية محددة المهام تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل، أو تغير العمال، فمثلاً على سبيل الأنشطة التي تتغير، للظروف المحيطة بالأداء بتغير الزمن حسب الأوقات تغير مهام مدير الحسابات وقت الميزانية الختامية في. آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

العلاقة بين الأنشطة ومهام العمل: أن تجمع الأنشطة على مهام، والمهام إلى أعمال، ثم تحديد علاقات التكامل أو القدرات بين الأنشطة ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة، وساعد هذه العلاقات في تصميم وإعادة تصميم التنظيم (العاصي، 2022).

أهداف تقييم أداء العاملين:

تتمثل أهداف تقييم العاملين في ايجاد معلومات موثوقة عن الموظفين وتشجيع المنافسة، وتحسين وزيادة كفاءة الأداء، بالإضافة إلى مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق. حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعاملين مهمة تجعل القائمين على هذا التقييم على، اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين حتى يمكنهم وضع تقدير موضوعي للوصول الى النتائج المرجوة (الباطني 2019).

معايير تقويم أداء العاملين (خالد، 2017):

الجودة: تمثل جودة الأداء مدي مطابقة أداء العامل لما هو منتظر منه وتنعكس أيضاً، إلى مدى تلبية رغبات العملاء.

الكمية: يقصد بها حجم العمل المنجز حيث يتم مقارنة كمية او حجم العمل المنجز مع ما هو مستهدف وذلك بعد تحديد كمية العمل المطلوبة من العامل حيث يجب أن تكون الكمية المستهدفة متوافقة وقدرات العامل

الوقت: يمثل الوقت أحد اهم موارد المؤسسة (المعلومات الأفراد، الموارد المالي ... الخ) وما يميزه أنه غير متجدد وغير قابل للتعويض مما يتطلب تحديد الوقت المناسب والكافي لكل نشاط حتى يتم استغلاله أحسن استغلال.

الإجراءات: هي اجراءات من اداء العاملين المهمة للهدف المراد الوصول اليه، لهذا من الواجب الاتفاق على الخطوات المصرح بها من جل الوصول إلى الأهداف.

الدراسات السابقة:

دراسة معرفي (2023): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية كما وهدفت الى معرفة درجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية، وهدفت الى معرفة واقع استراتيجية التدريب في الشركات ولتحقيق اهداف الدراسة تم الاستناد على المنهج الوصفي الارتباطي وتم اختيار العينة بالطريقة، العشوائية والتي بلغت(194) موظف وتم تطوير اداة الدراسة وهي عبارة عن (استبانة) اعتمد على تطويرها من خلال المقياس في دراسة سعيد (2019) والمقياس المعتمد في دراسة أبو العاص (2022) وذلك من أجل قياس استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت حيث تكونت من (20) فقرة موزعه على محورين، وخرجت الدراسة بمجموعه من النتائج، أن هناك أثر ايجابي وبصورة، كبيرة لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية وتبين أن واقع استراتيجية التدريب في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كان كبير، وأن درجة اداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية من وجهة نظر الموظفين كانت كبيرة وبناء على نتائج الدراسة كان اهم التوصيات على الشركة الصناعية الكويتية توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام، على الشركات الكويتية الاستمرار في العمل على تحديد كافة الحاجات التدريبية، للموظفين.

دراسة العاصي (2022): تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات التدريب وتأثيرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية وفق بعض المتغيرات. كما يهدف إلى تحديد مدى تطبيق استراتيجيات التدريب في الشركات الصناعية الأردنية. طور الباحثان استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على محورين. وزعها على عينة قوامها (500) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية. وقياس مدى فاعليتها وموثوقيتها، أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً كبيراً لاستراتيجيات التدريب على أداء العمال في الشركات الصناعية الأردنية، كما بينت أن استراتيجيات

التدريب تطبق إلى حد كبير من قبل الشركات الصناعية الأردنية وتشير النتائج إلى أن درجة أداء الموظفين في الشركات الصناعية الأردنية الحجم كبير، ومن توصيات الدراسة إجراء دراسة مماثلة لدول أخرى غير الأردن. دراسة (Soareyz,2022): وقد أجرى سواريز دراسة كان الهدف منها معرفة دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء موظفي الشركات الصناعية في مونتفيدو بالأرجوا، ولتحقيق أهداف البحث قام الباحث بناء استبانة مكونه من (40) فقرة مبنية وفق 4 محاور، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونه من(450) موظف وزعت عليهم وذلك بحسب نوع الصناعات التي تمارس، وقد أشارت نتائج الدراسة دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء موظفي الشركات الصناعية في مونتفيدو، بالأرغواي وتبين انه لا يوجد فروق في استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء موظفي في الشركات الصناعية في الأرجواي تعزى لمتغير الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي إلا أنه تبين أن هناك فروق في استجابات افراد عينة الدراسة نحو دور استراتيجية التدريب في تحسين أداء موظفي الشركات الصناعية في الارغواي تعزى لمتغير نوع الصناعات وكانت الفروق لصالح الصناعات الكيمائية.

دراسة (علي،2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري، واستخدمت المنهج الوصفي، وتمت الدراسة التطبيقية على عدد (45) شركة بترول الواقعة في نطاق محافظات القاهرة والإسكندرية واستخدمت الدراسة الاستقصاء للحصول على البيانات حيث أجريت الدراسة على عدد (377) قائمة استقصاء جمعت من الشركات. وتوصلت إلى وجود أثر لتطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها (مراحل العملية، التدريبية تنوع البرامج التدريبية دعم والتزام الإدارة العليا). على أداء العاملين بشركات قطاع البترول المصري شركات قطاع البترول المصري تطبق استراتيجية التدريب، بأبعادها (مراحل العملية، التدريبية تنوع البرامج التدريبية دعم والتزام الإدارة العليا) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي قدره (4.182) أداء العاملين في شركات قطاع البترول المصري جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي قدره (4.012).

دراسة جاياكا (2015): وهي بعنوان ” تقييم برنامج التدريب لكوادر الدفاع المدني الفلسطيني في الأردن ل عام2013، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على تقييم المتدربين لبرنامج التدريب عقد في الأردن لمرتببات الدفاع المدني الفلسطيني بالتعاون مع (جاياكا)الوكالة اليابانية للتعاون الدولي ل عام2013، وكان عدد الدورات (8) دورات، وعدد الفئات المستهدفة من الدراسة (150) مشارك وأشار النتائج الى نتيجة متوسطة في مختلف مجالات التدريب وكان مستوى الاستفادة للمتدربين بدرجة متوسطة.

دراسة العزة والسلوادي (2022): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني أنموذج، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أسلوب العينة العشوائية طبقية لجمع المعلومات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني والبالغ

عددهم (1250) موظفا حيث بلغت عينة الدراسة (300) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت أداة الاستبيان كأداة للدراسة، وتم استخدام برنامج spss لإدخال البيانات لمعالجتها ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة وجود موافقة كبيرة لدى افراد عينة الدراسة على استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة حيث أتضح ذلك من خلال حصول مجال استراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة يوزن 79.9 % وتوصلت الدراسة أيضا الى وجود درجة كبيرة لدى افراد عينة الدراسة على التزام افراد الدفاع المدني بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة ،ووجود علاقة خطية للدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة بمعامل ارتباط (7.68)، ويتضح بأنها موجبة وقوية، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر لنماذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة وتوصي الدراسة على الاستمرارية من قبل الإدارة العليا في توفير الدعم اللازم لتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير وتطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات الداخلية والخارجية واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب وتشجيع الموظفين من خلال اشراكهم في عملية صنع القرار وربط الحوافز في مستوى الاداء

التعليق على الدراسات السابقة:

توافقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة بتسليط الضوء على أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين حيث ابرزت جميع الدراسات اهمية استراتيجية التدريب في المنظمة لما لها تأثير كبير على أداء العاملين وتطوير قدراتهم وصل شخصيتهم.

توافقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من معرفي (2023) ودراسة العاصي (2022) ودراسة على (2020) ودراسة soareyz (2022) ودراسة العزة والسلوادي (2022) على أهمية استراتيجية التدريب كاستراتيجية مهمة لتطوير أداء العاملين في المنظمة وشددت الدراسة الحالية كبقية الدراسات السابقة على أهمية توفير برامج تدريبية مختلفة على مدار العام وعلى توفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا لتطبيق استراتيجية التدريب لما لها أثر كبير على أداء العاملين .

من حيث المنهج:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العاصي (2022) ودراسة علي (2022) ودراسة soareyz (2022) ودراسة العزة والسلوادي (2022) من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي الكمي حيث اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي النوعي. بينما اختلفت مع دراسة معرفي (2023) حيث استخدمت دراسة معرفي المنهج الوصفي الارتباطي.

من حيث أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من معرفي (2023) والعزة والسلوادي (2022) العاصي (2022) وعلي (2020) ودراسة soareyz (2022) من حيث الأداة فاستخدمت هذه الدراسة أداة المقابلة لجمع البيانات بينما استخدام تلك الدراسات الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

من حيث مجتمع وعينة الدراسة

تنوع الدراسات السابقة في اختيار المؤسسات والمنظمات التجارية؛ مثل: الشركات الصناعية وشركات قطاع البترول، يتكون مجتمع الدراسة في أغلب الدراسات السابقة من العاملين في هذه المؤسسات بمسميات وظيفية مختلفة، إلا أن الدراسة الحالية توافقت مع دراسة العزة والسلوادي (2022) ودراسة جايجا (2015) من حيث اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

ما يميز هذه الدراسة (الفجوة البحثية)

لا يوجد الكثير من الأبحاث التي تحدثت عن أهمية التدريب كاستراتيجية مهمة في صقل شخصية أفراد القطاع الأمني بشكل عام وافراد جهاز الدفاع المدني بشكل خاص حسب علم الباحثة كمان أنه لا يوجد دراسات كافية عملت على ربط التكنولوجيا الحديثة وبين أساليب التدريب المتقدمة لأجل تحسين أداء العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، فلا بد من العمل على سد هذه الفجوة لتقديم استراتيجيات تدريبية بطريقة أفضل والعمل على تحسين هذه الاستراتيجيات بحيث تواكب التقدم التكنولوجي والتطورات المتسارعة في بيئة جهاز المدني التي تتميز بأنها بيئة طارئة فلا بد من أن يكون أفراد هذا الجهاز في كامل استعدادهم في حالة الطوارئ وتميزت هذه الدراسة بالمنهج الكيفي التحليل لمعالجة هذه الإشكالية وهي من الدراسات القليلة في المجتمع الفلسطيني على حد علم الباحثة.

منهجية البحث:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات التدريب وأثرها في أداء العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني والتعرف على الصعوبات والتحديات التي تواجه استراتيجيات التدريب في الجهاز والعمل على والتعرف على أثر التدريب على تقليل الأخطاء أو الحوادث أثناء تنفيذ المهام في جهاز الدفاع المدني واستخدمت الباحثة المنهج الكيفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واعتمدت الباحثة على أداة المقابلة لجمع البيانات.

وقد تم استخدام مصدرين رئيسيين من مصادر المعلومات:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب، والمقالات، والدوريات، والتقارير، والأبحاث والمصادر العربية والأجنبية. والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، والبحث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث.

المصادر الأولية: تم جمع البيانات من خلال المقابلة كأداة للبحث

مجتمع الدراسة:

تتناول الباحثة في هذه الدراسة أثر استراتيجيات التدريب على أداء الهاملين في جهاز الدفاع المدني، وتم اختيار عينة قصدية من الخبراء في مجال التدريب في جهاز الدفاع المدني المركزي، وأهم معايير اختيارهم، التخصص، وبلغ عددهم (4) أفراد.

أدوات الدراسة:

لقد جرت عملية جمع بيانات الدراسة عن طريق المقابلات المنظمة مع المشاركين من ذوي الاختصاص قسم التدريب في جهاز الدفاع المدني، وتم تطوير أسئلة المقابلات بالاستعانة بالأدب النظري المتعلق باستراتيجيات التدريب، وتمت المقابلة عن طريق الهاتف واستغرقت كل مقابلة 30 دقيقة تقريباً، وقامت الباحثة بتدوين وتسجيل إجاباتهم أثناء المقابلة بعد أخذ موافقتهم، واستطلاع آرائهم، من خلال الإجابة عن عدد من الأسئلة، وهي:

- ما هي الأساليب التدريبية المتبعة حالياً في جهاز الدفاع المدني (التدريب الميداني، المحاكاة التدريب النظري).
- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جهاز الدفاع المدني؟
- هل تتماشى استراتيجيات التدريب مع المعايير العالمية في مجال الدفاع المدني؟
- كيف أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث؟
- كيف أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث؟
- هل يشمل التدريب في جهاز الدفاع المدني تقنيات جديدة تساعد على تحسين الأداء؟
- ما هي التحديات التي تواجهها فرق الدفاع المدني في تنفيذ استراتيجيات التدريب؟
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في توفير التدريب المستمر لجميع العاملين؟
- ما هو تأثير التدريب على تقليل الأخطاء او الحوادث أثناء تنفيذ المهام في جهاز الدفاع المدني؟

إجراءات الدراسة:

الخطوات التي أتبعها الباحثة في هذه الدراسة تمثلت بالتالي: تحديد إطار الدراسة العام عن طريق عرض مقدمة الدراسة، ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وأهميتها والاطلاع على الدراسات السابقة، واعداد، وتحديد الإطار النظري المتعلق باستراتيجيات التدريب وأداء العاملين والتأكد من صدق الأداة وثباتها، تم عقد المقابلات، وتطوير أسئلة من الأدب الإداري، واستخلاص النتائج، واعتمدت الباحثة على تنظيم الأفكار والتميز - التفسير والتلخيص، وثم الخروج بتوصيات.

أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

فيما يخص الأساليب التدريبية أتضح أن جهاز الدفاع المدني يتبع أساليب التدريب الميداني (العملي) والتدريب النظري وأساليب المحاكاة وأساليب السيناريوهات العملية والنظرية وهذه الأساليب تصقل شخصية أفراد الدفاع المدني بشكل يلئم حالات الطوارئ وتحاكي أيضا الأساليب المتبعة في الدول المتقدمة، وفيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في جهاز الدفاع المدني فيتم تحديدها بناء على طبيعة الاحداث التي يتعامل معها طواقم الدفاع المدني وبناءً على المعدات المستحدثة لدى الجهاز وعلى التقنيات المستحدثة في كيفية التعامل مع الاحداث التي يتعامل بها الجهاز وعلى متطلبات الحماية المدنية العالمية وبناءً على تطور علوم الدفاع المدني في كافة تخصصاته، وتم الإجابة على مدى تماشي استراتيجيات التدريب مع المعايير العالمية في مجال الدفاع المدني فتبين بأن استراتيجيات التدريب لدى الدفاع المدني الفلسطيني تتماشى مع المعايير العالمية حيث يواكب الدفاع المدني الفلسطيني كافة الإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بالحماية المدنية العالمية والتدريب عليها وتبين أيضا لدى الباحثة فيما يخص أثر التدريب على قدرة العاملين على الاستجابة السريعة للطوارئ والحوادث بأن للتدريب الأثر الإيجابي العالي في قدرة العاملين على الاستجابة للطوارئ والحوادث وذلك في رفع قدراتهم وامكانياتهم الذهنية والادائية، وفيما يخص شمولية التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لتقنيات جديدة تساعد على تحسين الأداء فكانت الإجابات (نعم) يشمل التدريب في الجهاز تقنيات جديدة حيث ان الجهاز من ضمن خطته الاستراتيجية رفع قدرات طواقم الدفاع المدني ويندرج منها تطوير أداء كوادر الدفاع المدني ويصب ذلك أيضاً بمتابعة كافة التقنيات الحديثة التي تظهر من خلال الدورات التدريبية في دول الخارج وكانت الإجابة فيما يخص وجود تحديات تواجه فرق الدفاع المدني الفلسطيني في تنفيذ استراتيجيات التدريب فانفتحت الإجابات بأن من أكثر التحديات التي تواجه الجهاز عدم وجود اكااديمية متخصصة في مجال التدريب في علوم الدفاع المدني وتبين أيضا بأن الجهاز يعاني من بعض الصعوبات تمثلت في (صعوبات مالية، وتأثير حالة كورونا وحرب سبعة أكتوبر التي حدثت من السفر للخارج بحيث كان لهما تأثير كبير بشكل سلبي وحدثت من عملية التدريب في خارج) وفيما يخص تأثير التدريب على تقليل الأخطاء والحوادث اثناء تنفيذ المهام في جهاز الدفاع المدني فكانت الإجابة بأنه يوجد تأثير كبير للتدريب يساهم في تقليل الأخطاء والحوادث أثناء تنفيذ المهام في جهاز الدفاع المدني حيث يضع التدريب طواقم الدفاع المدني وكوادره على ارض صلبة من المعرفة العلمية والنظرية والميدانية.

التوصيات:

التقييم الدوري لاستراتيجيات التدريب في جهاز الدفاع المدني ومواكبة كل ما هو حديث ومتطور في هذا المجال. اتباع استراتيجيات أخرى تعمل على تعزيز قدرات العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على سبيل المثال (استراتيجية الاستخدام الفعال للموارد البشرية واستراتيجية التمويل والاستدامة واستراتيجية الكوارث والطوارئ). تعزيز أطر التعاون المشترك مع الدول المتقدمة والناجحة فيما يخص استراتيجيات التدريب والتعاون مع المنظمات الدولية لها علاقة بعلوم الدفاع المدني مثل الصليب الأحمر وغيرها من أجل الحصول على تدريبات متخصصة ومقدمة ومتنوعة.

العمل على إيجاد حل مناسب ومستوفي للشروط ومتطلبات الدفاع المدني بما يتلاءم مع الحداثة الدائمة والمستمرة من حيث التدريب الفني والتقني المتخصص.

تنظيم تدريبات متخصصة في محاكاة حالات الطوارئ الحقيقية بحيث تضع المنتسبين والتدربين في الجهاز في سيناريوهات تحاكي الحوادث الحقيقية وذلك من أجل وضع أفراد الجهاز في حالة الجاهزية القصوى لأي طارئ. نشر تثقيفات مستمرة بخصوص جاهزية الدفاع المدني وتدريباته والقيام بحملات تثقيفية توعوية من أجل إرساء دور الدفاع المدني في المجتمع.

المصادر والمراجع:

- خزام، ديماء (2020)، أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة بينفاكما للصناعات الدوائية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية: سوريا.
- القرالة، عبد المنعم (2018)، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: "دراسة تطبيقية" دوائر الأرصاء الجوية الأردنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1): 197-217.
- فاضل، عبد الرزق (2017)، البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية / بحث ميداني في أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(103): 55-77.
- شاويش، مصطفى (2000)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص. 243.
- صويص، محمد، وعابدين، إبراهيم (2017). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8): 232-247.
- سعيد، حنان. (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ساسبي، الطاهر (2017). دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية (دراسة حالة) على شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة كلية الآداب، 2 (24): 77-96

الباطني، السلطان (2019) تقييم أداء العاملين في الدول العربية، ط3. الدار العربية للنشر والتوزيع: القاهرة

خالد، رجم. (2017)، مطبوعة مقياس الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا جامعة قاصدي مرباح: الجزائر

المحاسنة، إبراهيم (2013)، إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع: الأردن.

نبيل، سارة (2012)، عن تقييم الأداء، المؤتمر العربي لإدارة الموارد البشرية: مصر.

العاصي، محمود (2022)، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية الأردنية في ضوء بعض المتغيرات، المجلة العربية للنشر العلمي، 11(7)، 231-267

علي، ايمن (2020)، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المصري، مجلة الشروق للعلوم التجارية، (2) 12، 67-122.

معرفي، فاطمة (2023) استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانون، (7) 11، 31، غزة: فلسطين.

جايكا (2015)، قياس فعالية التدريب لمرتبات الدفاع المدني الفلسطيني، الأردن، الدفاع المدني الأردني، إدارة الدراسات والأبحاث والتطوير.

العزة، ولاء، السلوادي، عبد الرحمن (2022) إثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجا، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، (7) 2، 80/أريحا، فلسطين.

Goyal, R. C, 2015 Hospital Administration and Human Resource Management th4 ed., Prentice Hall India, New Delhi.

دور برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في اتخاذ القرارات

إعداد الباحثان: محمد زياد تيسير حج محمد - عامر عبد الجليل

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة للتعرف على دور برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في اتخاذ القرارات، ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، والتي تم توزيعها على خريجي لبرنامج تدريب القيادات بمختلف مراحلها، بواقع (30) مفردة من كلا الجنسين، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: التدريب يُساهم في تعزيز القدرات والمهارات القيادية لدى منتسبي الأجهزة الأمنية، من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة لتحسين الأداء، تساهم البرامج التدريبية بتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال منهجية محددة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هيئة التدريب العسكري، وبناءً على نتائج الدراسة أوصى الباحثان بتوجيه أهمية كبيرة من قبل هيئة التدريب العسكري لكافة المواضيع المتعلقة باتخاذ القرارات، وإفساح المجال للمتدربين بتبادل الآراء حول أهمية المشكلات التي تواجههم ومناقشة حلولها ويُقيمون الطرق التي يتبعونها في اتخاذ القرارات، ضرورة اعتماد البرامج التدريبية لمنتسبي قوى الأمن مع مراعاة الفروق الفردية ومدة الخدمة والحاجة لعدد الدورات.

الكلمات المفتاحية: التدريب - هيئة التدريب العسكري - اتخاذ القرار

Abstract:

The study aimed to identify the role of the leadership training program in the Military Training Authority in enhancing the ability of program members to make decisions. To achieve the goal of the study, the researchers used the descriptive analytical approach, and the study tool was the questionnaire, which was distributed to graduates of the leadership training program at its various stages, with (30) individuals of both genders. Among the most prominent results reached by the study: Training contributes to enhancing the leadership capabilities and skills of members of the security services, through the use of modern and advanced methods to improve performance. Training programs contribute to providing appropriate information for strategic decision-making, through a specific methodology for making strategic decisions in the Military Training Authority. Based on the results of the study, the researchers recommended that the Military Training Authority give great importance to all topics related to decision-making and allow trainees to

exchange views on the importance of the problems they face and discuss their solutions and evaluate the methods they follow in making decisions. It is necessary to adopt training programs for members of the security forces, taking into account individual differences, length of service, and the need for the number of courses.

Keywords: Training - Military Training Authority - Decision Making

المقدمة

تُعد عملية التدريب من أبرز الطرق والوسائل التي تعتمد عليها المنظمات والمؤسسات في بناء قدرات أفرادها وصقل مهاراتهم، فالتدريب بمثابة سلوك إنساني منذ القدم، ومصدرًا مهمًا من مصادر إعداد الموارد البشرية بهدف تطوير قدراتهم، وأداء أعمالهم، وزيادة الإنتاج، بما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمات التي ينتمون إليها، ويبقى التدريب أبرز الأسباب وراء كل نجاح يُحققه أي نشاط، ووسيلة لتطوير الفرد عبر توظيف أساليب وطرق مختلفة تتناسب طبيعة العصر الذي نعيشه وفق التوجهات العالمية المعاصرة (العتيبي، 2022: 100).

ويُعتبر التدريب لدى الأجهزة الأمنية ركناً أساسياً لبناء شخصية رجل الأمن، وصلته بالمعرفة والمهارات والعلوم، التي تمكنه من أداء واجبه في منظومة الحماية المدنية على أكمل وجه، ويشمل التدريب المتخصص وفق النظم والأساليب المتبعة في معظم دول العالم، وهذا التدريب يخضع لبرامج مُفصلة ضمن استراتيجية تنتهجها إدارة التدريب وفق الاحتياج المطلوب، وبالتالي يُعد التدريب عنصراً أساسياً لإنجاح منظومة الأجهزة الأمنية (العزة والسلاوي، 2022: 82). والتدريب يُضيف للعاملين معارف متنوعة ومهارات وقدرات تؤثر على اتجاهات المتدرب، وتعديل أفكاره لاكتساب مهارات العمل، ويرتبط نجاح المؤسسات بكفاءة العاملين فيها، وبالتالي اهتم الباحثون بالأداء لأهميته لكل من العاملين والمنظمات، والتي تسعى للارتقاء بأداء العاملين فيها تخطو خطوات مهمة اتجاه تدريبهم وتحفيزهم للوصول إلى غايتها (الشهري والشمري، 2022: 451).

ووفقاً لأساليب التدريب الحديثة تُعطي المجال للمسؤولين بتطوير الأساليب الإدارية والقدرات الذاتية بهدف مواجهة وحل المشاكل داخل المؤسسة من خلال اتخاذ وضع القرار الناجح، حيث أن الأساليب المتعلقة بالتدريب الحالية غير قادرة ولم تتجح في خلق الكفاءات والقدرات العالية بالنسبة للمسؤولين من أجل اتخاذ القرارات الإدارية التي تحقق أهداف المؤسسات (موسى، 2020: 3).

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الظواهر الإدارية المُعقدة على مستقبل المؤسسات الأمنية من خلال امتلاكها منهجًا إداريًا فعالاً في صنع واتخاذ القرارات ورسم السياسات في ضوء ما يتم التصريح به في كل وقت، حيث يتم لتطوير وتنمية اتخاذ القرارات المناسبة في الأجهزة الأمنية اتباع برامج مقترحة للتدريب على أحدث الوسائل والأساليب، ومن هنا يمكن صياغة التساؤل الرئيس للدراسة على النحو التالي:

ما دور برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في اتخاذ القرارات؟
تساؤلات الدراسة:

يتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات التالية:

- ما فعالية برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الرُّشد والشُّمول؟
- كيف يمكن لبرنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في السلوك السياسي؟
- ما مدى نجاح برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الاتفاق؟
- هل ساهم برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الاتصالات؟
- إلى أي قدر ساهم برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في اللامركزية؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري
- معرفة القدر الذي استفاد منه منتسبي برنامج تدريب القيادات في تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الرُّشد والشُّمول.
- فهم كيفية الاستفادة من برنامج تدريب القيادات في تعزيز قدرة منتسبيه في السلوك السياسي.
- التعرف على أهمية برنامج تدريب القيادات في تعزيز قدرة منتسبيه على التفاوض والاتفاق.
- معرفة مدى مساهمة برنامج تدريب القيادات في تعزيز قدرة منتسبيه على الاتصال والتواصل.
- بيان أثر برنامج تدريب القيادات في تعزيز قدرة منتسبيه على العمل في البيئة اللامركزية.

أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في كونها تناقش حقيقة أن بعض المؤسسات ممثلة بالإدارة العليا تُشير إلى أنها تمتلك منهجًا إداريًا في اتخاذ القرارات ورسم السياسات من خلال اتباع أحدث الأساليب والوسائل في البرامج التدريبية.
- من الممكن أن تُضيف الدراسة شيء في مجال العلاقة بين برامج التدريب الحديثة والمتطورة وعملية اتخاذ القرار لإلقاء المزيد من الضوء على موضوع اتخاذ القرارات الإدارية ودور التدريب فيها.

مصطلحات الدراسة:

التدريب: هو أحد المداخل الأكثر انتشارًا والمستخدم في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل المدراء والعاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء، وكيفية الإحاطة بالجودة، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال، والإدارة بالمشاركة وترمي برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب (موسى، 2020: 7).

اتخاذ القرار: هي القرارات التي تحدد مسار المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة، والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتُشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة التي من خلالها تمارس المنظمة عملها وتوجه توزيع المصادر وتحديد فاعلية المنظمة (أبو معمر، 2017: 18).

برنامج تدريب القيادات: هو برنامج تدريبي متكامل مكون من ثلاثة مستويات تدريبية (تأسيسي، متوسط، عليا) يتبع إداريا لوزارة الداخلية الفلسطينية وينفذ في مرافق هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن.

الدراسات السابقة:

- دراسة (العزة والسلوادي، 2022) هدفت لمعرفة أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجًا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني، والبالغ عددهم (1250) موظفًا، وبلغت عينة الدراسة (300) موظفًا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وتوصلت الدراسة لوجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال استراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي (79.9%)، ووجود موافقة كبيرة على التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الجودة الشاملة ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي (82.2%).

- دراسة (العكش وآخرون، 2022) هدفت إلى تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في جامعة الأقصى بقطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (141) موظفًا من العاملين في الشؤون الإدارية، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم مجتمع الدراسة، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، وبلغت نسبة الاسترداد نحو (78%)، ومن أهم النتائج أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين دور اللوحة القيادية وأبعادها (التقارير والإحصاءات، الانحرافات، النسب، المنبه، الجداول والتمثيلات البيانية) في تحسين صنع القرارات الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وتبين أن هناك ضعف في استخدام أبعاد اللوحة القيادية بجامعة الأقصى بغزة، حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة (59.7%)، حيث اتضح أن ممارسة أبعاد اللوحة القيادية كان بدرجة متوسطة كما يلي: الاستفادة من مخرجات التقارير والإحصاءات كانت بنسبة (62.1%)، بينما الانتباه لعلامات التنبيه لاحتمال وقوع مشاكل بنسبة (60.4%)، كذلك قراءة وتحليل مخرجات الجداول والتمثيلات البيانية وتوظيفها في صنع القرار بالجامعة كانت بنسبة (56.5%)، بالمقابل مستوى متابعة مؤشرات الإنجاز للعمل بنسبة (58.7%)، كما اتضح أن الجامعة تأخذ قراراتها الاستراتيجية بدرجة كفاءة متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للموافقة (60.4%).

- دراسة (العتيبي، 2022) هدفت الدراسة إلى دور التدريب في رفع أداء العاملين: دراسة حالة على القطاع الصحي والتعليمي والعسكري بمنطقة مكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات المختلفة بطريقة الاستبيان، وبلغ مجموع العينة (174) موزعة على قطاعات مختلفة بمنطقة مكة المكرمة، وتمثلت أهم النتائج في موافقة عينة البحث على دور التدريب في رفع كفاءة العاملين وتطوير أدائهم، مع وجود فروق بين كفاءة العاملين والفئة العمرية، مع وجود علاقة موجبة طردية بين كفاءة العاملين والدورات التدريبية.

- دراسة (الشهري والشمري، 2022) هدفت للتعرف على أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030، وذلك من خلال الكشف عن واقع البرامج التدريبية وكفاءة الموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، وأيضاً التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية ومكوناتها «تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية»، وكفاءة الموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، وانتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (510) موظفًا في وزارة العدل بالمدينة المنورة، ومن أبرز النتائج: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية ومكوناتها «تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية»، والكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة، ووجود أثر لعلاقة طردية تتجه إلى أن كل ما زاد الاهتمام في البرامج التدريبية ومكوناتها «تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية»، زاد تطور وتحسن الكفاءة الإدارية للموارد البشرية في وزارة العدل بالمدينة المنورة.

- دراسة (الجزار وآخرون، 2021) هدفت لقياس أثر برنامج تدريبي قائم على التعلم النقال على تنمية اتخاذ القرارات البيئية لدى القيادات التربوية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التجريبي باستخدام مجموعة واحدة من القيادات التربوية، وعددها (46) قيادة، وتم الاعتماد على أداتين لقياس أثر البرنامج التدريبي، وهما الاختبار التحصيلي، ومقياس مهارة اتخاذ القرارات البيئية بعد التأكد من صلاحيتهما للتطبيق من خلال تطبيق إجراءات الصدق والثبات لهما، ومن أبرز النتائج هي التأكد من صحة فروض الدراسة والتي أكدت على الأثر الكبير للبرنامج التدريبي، ووجود فروق دالة إحصائية بين التطبيق القبلي، والبعدي لكل من الاختبار التحصيلي ومقياس مهارة اتخاذ القرارات، لصالح التطبيق البعدي بين متوسطي درجات القادة التربويين.

دراسة (موسى، 2020) هدفت للتعرف على أثر التدريب في اتخاذ القرار الإداري الرشيد، وبالتطبيق على المديرين العاملين في السودان، حيث تم استهداف عينة عشوائية بسيطة تشتمل على خمسة وزارات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، ومن أبرز النتائج: ضعف توجه المدراء نحو التعلم الفردي وبما ينسجم مع توجيهات القيادة السياسية في هذا المجال، وأن هناك ضعف وخلل في التوجه نحو عملية التدريب من لدن بعض المدراء من خلال عدم تقديرهم لأهميته في تطوير وتحقيق أهداف المنظمة لاعتقادهم أنهم مؤهلين وليسوا بحاجة إلى التدريب.

الإطار النظري:

للتدريب دور في تحسين كفاءة العاملين والمنظمة بأكملها، فهو عملية مخططة تهدف إلى تغيير السلوكيات والمعرفة، وزيادة المهارة من خلال الخبرة التعليمية، والحصول على أداء فعال في أنشطة أو مجالات محددة، وتنمية القدرات الشخصية، وتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة.

مفهوم التدريب:

تم تعريف التدريب على أنه أحد المداخل الأكثر انتشارًا والمستخدم في المنظمات، وتقدم المنظمة التدريب لتجعل المدراء والعاملين على معرفة ببعض الموضوعات مثل فرق العمل، والتنوع، والذكاء، وكيفية الإحاطة بالجودة، واتخاذ القرارات، ومهارات الاتصال، والإدارة بالمشاركة وترمي برامج التدريب إلى تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم من خلال المتخصصين في مراكز التدريب (موسى، 2020).

مراحل العملية التدريبية:

تتضمن العملية التدريبية مجموعة من المراحل التكاملية، التي تسعى في نهاية المطاف إلى إنتاج برامج تدريبية هادفة ومفيدة، وتشمل (فاضل، 2017):

1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى الحاسمة في العملية التدريبية، وحجر الزاوية في أي خطة تدريبية، وفي هذه المرحلة يتم التخطيط للبرامج التدريبية التي تلبى الاحتياجات الفعلية، ويعتمد عليها في نجاح البرنامج التدريبي.
2. تصميم البرامج التدريبية: يُعد تصميم خطة التدريب من أهم الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن التأكد من إتمام الأنشطة التدريبية بكفاءة وفعالية، وتتم العملية بخطوات بعد تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى جهد محدد ومنظم، وتبدأ عملية إنشاء وتصميم خطة التدريب بطريقة احترافية للغاية، وتتضمن سلسلة من الإجراءات.
3. تنفيذ البرامج التدريبي: يمثل تنفيذ البرنامج التدريبي التطبيق الفعلي للعمل المنجز مسبقًا، حيث أن عملية التنفيذ تحدد بناءً على بيانات ومحتوى البرنامج نفسه وأهدافه، والتي تشمل مواقف وإجراءات تعليمية وبرامج تدريبية تهدف إلى تطوير وتوسيع المعرفة والمهارات والقيمة السلوكية للمتدرب، وتتأثر عملية التنفيذ بسلسلة من العوامل، من بينها: تواريخ البدء والانتهاج للبرنامج التدريبي، والوقت المخصص لمواد التدريب، والمكان، ولوازم أخرى للتدريب.
4. تقييم العملية التدريبية: التقييم جزء من نظام تدريب فعال، فهو يمكن المنظمة من الاستمرار في تنظيم البرامج والخطط التدريبية أو تعديلها أو إيقاف الخطط التي لا تلبى هدف مشاركة الموظف، وتعتبر عملية التقييم أساس إدارة التدريب، لأنها تشكل رؤية شاملة وموضوعية من خلال نجاح العملية أو فشلها، ومعرفة المزايا أو العيوب، وكيفية تحسين الأداء من خلال ضمان تنفيذ البرامج التدريبية والمشاريع بشكل الصحيح.

أهداف البرامج التدريبية:

تسعى البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المؤسسات التي تتمثل في زيادة كفاءة وتطوير أداء العاملين بها، والتي تتمثل في التالي (ساسي، 2017):

1. زيادة وتقوية أداء ومهارات وقدرات ومعارف المتدربين ورفع كفاءة أداء العاملين وتدريبهم على طرق عمل جديدة لتمكينهم من إتقان عملهم وأدائه بسرعة وجودة عالية.
2. خلق علاقة إيجابية بين الأفراد والمنظمة من خلال توجيه وتنمية السلوك والاتجاهات تجاه العمل.
3. تخفيض التكلفة عن طريق أداء العمل بكفاءة وجودة عالية.
4. تمكين العاملين من أداء أعمالهم بدون متابعة وتدقيق مما يخفض من العملية الإشرافية عليهم.
5. تمكين العاملين من التكيف والقدرة على التعامل مع مستجدات الأعمال والتطور التكنولوجي.
6. يساعد في التقليل من الأخطاء وتكرارها مما يُساهم في تحسين الإنتاج.
7. يساعد في زيادة القدرة لدى العاملين على اكتشاف المشكلات ومعوقات الأداء ومحاولة حلها.
8. يستخدم التدريب كوسيلة لتحفيز العاملين للترقية مما يؤدي إلى زيادة التنافس فيما بينهم وزيادة الإنتاجية.

أهمية البرامج التدريبية:

تم توضيح أهمية البرامج التدريبية والتي تتمثل في النقاط التالية (فاضل، 2017):

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف سواء في الأداء الحالي أو الأداء المتوقع.
2. يؤدي التدريب إلى زيادة الإنتاجية، إذ تجد المنظمة أن تدريب الأفراد لديها سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبشكل كبير، وأن عوائد هذه الزيادة تكون أكبر من كلف التدريب.
3. يؤدي التدريب إلى خلق قوة عمل مرنة ومتكيفة تمكن المنظمة من استخدام تكنولوجيا جديدة، وهذا من شأنه سوف يزيد من ربحية المنظمة.
4. يمكن أن يزيد التدريب من التزام وولاء المدراء والعاملين للمنظمة وينعكس ذلك في انخفاض دوران العمل وزيادة كفاءة الأداء.
5. يساهم التدريب وبشكل كبير في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
6. يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
7. يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية، وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين، وبينهم والقيادات الإدارية في المنظمة.

مبادئ البرامج التدريبية:

يوجد العديد من المبادئ والأسس الواجب مراعاتها عند ممارسة الأنشطة التدريبية بالمؤسسات، وذلك لتحقيق الفاعلية والنتائج المستهدفة منه، ومن أبرز الأسس والمبادئ ما يلي (عطية، 2021):

1. التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيداً.
 2. الشمول: إذ يجب أن يوجه التدريب إلى المستويات الوظيفية بالمنظمة كافة، ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.
 3. المشاركة الفعالة: إن المشاركة الفعالة من المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب، ومن هنا يحث المتدرب على المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها.
 4. الدافعية: تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الأسلوب التدريبي متناسباً مع خبراته ومثيراً له وقابلاً للتطبيق في مجال عمله وذو معنى.
 5. هادفاً: بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية لكي تحقق الفائدة المرجوة من التدريب، بمعنى أن يبلي حاجات تدريبية حقيقية.
- أبعاد استراتيجية البرامج التدريبية:

لتحقيق استراتيجية البرامج التدريبية الأهداف المرجوة منها، عليها أن تتوافر بها عدد من الشروط التالية (سعيد، 2019):

1. دعم والتزام الإدارة العليا: فدعم الإدارة العليا في تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال تصميم استراتيجية التدريب والموارد البشرية للمؤسسة، وأنه توجد فجوة ما بين مستوى كفاءة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة الذي يجب الوصول إليه، سواء من حيث المهارات أو المعرفة.
2. تنوع البرامج التدريبية: تختلف أنواع البرامج التدريبية حسب هدف التدريب والفئة المستهدفة من الموظفين، والغرض من التدريب، ويمكن تصنيف برامج التدريب حسب الموقع، لأن هذا النوع من التدريب ينقسم إلى قسمين: التدريب الداخلي والخارجي.
3. كفاءة العملية التدريبية: تحتاج العملية التدريبية إلى مدرّبين ذوي كفاءة ومتمرسين في التدريب، وأيضاً أن يتم تحفيز المدرّبين للتعامل مع كل الفئات حسب ثقافتهم المختلفة.
4. أساليب التدريب الحديثة: مما لا شك فيه أن المدرّبين الذين يحصلون على تدريب بشكل فعال هم أكثر إنتاجية، لذلك من المهم أن يتم الاهتمام في المحتوى التدريبي، وأيضاً توظيف أحدث الأساليب التدريبية التي تسهم في تطوير الأشخاص وتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية.

العوامل المؤثرة في فاعلية البرامج التدريبية:

تؤثر العديد من العوامل على فاعلية البرامج التدريبية، وتختلف تلك العوامل بين ظروف العمل والأفراد الذين يشرفون على التدريب، ويركز العديد من الباحثين على أن أهم العوامل التي لها أثر على فاعلية البرامج التدريبية، يمكن حصرها في المتدرب وظروف العمل، حيث يرى البعض أن الفرد وظروف العمل يعتبران من أهم العناصر التي لها تأثير كبير على فاعلية البرامج التدريبية، بينما يرى باحثون أن أهم العناصر المؤثرة على فاعلية البرامج التدريبية القيادة الإدارية وعواملها التنظيمية، حيث يظهر التأثير المباشر لها على الفاعلية لدى المتدربين، وذلك بسبب الأهمية العالمية للتدريب لدى القيادة، وكذلك بما لديها من العوامل المؤثرة التي تتحكم بها في كافة الأمور التي تخص الفرد في مجاله الوظيفي، ومن هذه العوامل على سبيل المثال: العوامل الإنسانية المتعلقة بالمدرسين ومؤهلاتهم وخبراتهم وقيمهم واعتقاداتهم من جهة، والعوامل المادية المتعلقة بالبرنامج مثل أهداف البرنامج التدريبي، ومبادئ التعلم المتبناة وطرق تقييمه (الشهمري والشمري، 2022).

مفهوم اتخاذ القرار:

تم تعريف اتخاذ القرار على أنه: عملية عقلية وجدانية يتم بموجبها تفضيل واختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل متاحة أمام الفرد في موقف معين، سواء أكان هذا البديل عقلياً معرفياً، أم سلوكياً أم انفعالياً، والذي يعد أفضل ما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة، والرغبات، وأسلوب الحياة، والقيم، من أجل تحديد طبيعة تصرفه لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة وقعت أو محتملة الوقوع أو لتحقيق الأهداف المطلوبة، في أي من مجالات الحياة المختلفة (أبو نجيلة، 2018).

مراحل اتخاذ القرار:

يمكن تلخيص أبرز مراحل اتخاذ القرار الاستراتيجي على النحو التالي (أبو عويضة، 2018):

1. تحديد المشكلة: وهي القدرة على المعرفة الدقيقة للمشكلة المواجهة من حيث طبيعتها ودرجة تعقيدها وأهميتها.
2. تحليل البدائل: وهي القدرة على التمييز بين مزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتاحة ومعرفة تفاصيله من حيث التكلفة والمساهمة والإمكانية.
3. تقييم البدائل المختلفة: وهي القدرة على تحديد النفع المترتب عن اختيار كل بديل من البدائل المتاحة.
4. اختيار أفضل البدائل: وهي القدرة على اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة للتطبيق العملي والذي يمكن فعلياً تطبيقه من الناحية العملية والمادية.
5. الرقابة والمتابعة: وهي القدرة على معرفة وقياس الآثار المترتبة على القرار المتخذ وكشف مدى فاعليته والجدوى منه والنتائج التي ترتبت عليه.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

يمكن الإشارة إلى أبرز العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار على النحو التالي (أبو نجيلة، 2018):

1. المعرفة المتجمعة الأساسية: التي تخلق لدى الفرد نموذجًا عن العالم المحيط به.
2. عملية اتخاذ القرار: التي تتم تلقائيًا أو بطريقة مدروسة، فردية كانت أم جماعية.
3. افتراضات علاقات السبب والنتيجة: التي تتعلق بمدى استخدام الفرد للطرق الفنية للتحليل في مواجهة المشاكل الإنسانية.
4. الاحتياجات البشرية: التي تتعلق بإشباع الفرد لاحتياجاته الأساسية والاجتماعية وتحقيق ذاته.
5. الخبرات السابقة: التي تتعلق بتعليم الفرد والقدرات التي حصلها.
6. التوقعات: التي تتعلق بما ينتظره الفرد طبقًا لخبراته السابقة من إشباعات مختلفة للاحتياجات المختلفة.
7. الثقافة والقيم: وتتضمن البيئة الثقافية للفرد، التي تؤثر على قيمة الشخصية واختياراته.

خصائص القرارات الاستراتيجية:

تتميز القرارات الاستراتيجية بالشمول وطول المدى، ومن أبرز الخصائص التي تتمتع بها القرارات الاستراتيجية على النحو التالي (أبو معمر، 2017):

1. يتم اتخاذه في أعلى المستويات الإدارية.
2. يغطي فترة زمنية طويلة.
3. يتوجب على المنظمة أن تتخذه حتى تتمكن من بناء قراراتها الإدارية والتشغيلية الأخرى.
4. قليلة العدد لأنها تتسم بالشمول.
5. تتخذ في ضوء معلومات غير مؤكدة.
6. لها مخاطر كبيرة لأن النتائج تكون بعيدة عن اليقين.
7. غير عادية وغير مسبوقة في الغالب، ولا يوجد لها إطار متكرر.
8. تحتاج إلى تخصيص قدر كبير من موارد المنظمة.
9. مرتبط بدرجة من العقلانية والرشد في التفكير.
10. تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة المحيطة.

منهجية الدراسة:

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من خريجي برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري بالصفة الغربية. عينة الدراسة: تم استهداف عينة مقصودة من خريجي برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري بالصفة الغربية والبالغ عددهم (30) مفردة.

الجدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل الأكاديمي وجهة العمل

المتغيرات	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	27	90.0
	أنثى	3	10.0
المؤهل الأكاديمي	بكالوريوس	27	90.0
	ماجستير	2	6.7
	دكتوراه	1	3.3
جهة العمل	المخابرات	3	10.0
	الحرس الرئاسي	3	10.0
	الارتباط العسكري	3	10.0
	الضابطة الجمركية	3	10.0
	الأمن الوطني	8	26.7
	هيئة التدريب	7	23.3
	الدفاع المدني	3	10.0
	الإجمالي		30

أداة الدراسة:

استخدم الباحثان أداة الدراسة الاستبانة الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، بهدف جمع المعلومات والبيانات والإجابة عن التساؤلات، حيث قام الباحثان بمراجعة أدبيات الدراسة، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم تصميم الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، وتضمنت الاستبانة التالي:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تمثلت في: الجنس، المؤهل الأكاديمي، جهة العمل.
- الجزء الثاني: ويحتوي على (30) فقرة موزعة على ستة مجالات، وذلك على النحو التالي:
 - المجال الأول: واقع برنامج تدريب القيادات ويتكون من (5) فقرات.
 - المجال الثاني: الرشد والشمول ويتكون من (5) فقرات.

المجال الثالث: السلوك السياسي ويتكون من (5) فقرات.

المجال الرابع: الاتفاق ويتكون من (5) فقرات.

المجال الخامس: الاتصالات ويتكون من (5) فقرات.

المجال السادس: اللامركزية ويتكون من (5) فقرات.

صدق أداة الدراسة وثباتها: صدق أداة الدراسة: وتضمّن نوعين من الصدق على النحو التالي:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): للتأكد من صدق الأداة في صورتها الأولية عُرضت على (3) مُحكمين من ذوي الاختصاص، وطُلب منهم تحكيم الأداة، وقام الباحثان بدراسة تعديلاتهم ومقترحاتهم، وفي ضوء التعديلات أصبحت أداة الدراسة مُكونة من (30) فقرة موزعة على (6) مجالات.

صدق الاتساق الداخلي: تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمجال، للتأكد من صدق اتساق العبارات في قياس المجال الواردة، ويُبين الجدول (2) قيم معادلات الارتباط لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

جدول (2) قيم معادلات الارتباط لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة

م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط	م.	معامل الارتباط
	المجال الأول		المجال الثاني		المجال الثالث
	0.000		0.503*		0.337
	0.250		0.000		0.000
	0.495*		0.481*		0.200
	0.000		0.250		0.000
	0.337		0.000		0.481*
	المجال الرابع		المجال الخامس		المجال السادس
	0.337		0.000		0.503*
	0.000		0.495*		0.000
	0.503*		0.000		0.481*
	0.495*		0.250		0.000
	0.000		0.200		0.250

ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (3) معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
واقع برنامج تدريب القيادات	5	0.047*
الرشد والشمول	5	0.262*
السلوك السياسي	5	0.047*
الاتفاق	5	0.132*
الاتصالات	5	0.680**
اللامركزية	5	0.196*

يوضح الجدول السابق ارتفاع قيم معاملات الثبات لكافة مجالات الاستبانة، وهي مناسبة لأغراض الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول - ما مدى فعالية برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الرشد والشمول

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وبيان واقع برنامج تدريب القيادات، وفقاً لاستجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات المجال الأول من أداة الدراسة الذي يقيس واقع برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري بشكل عام، وفيما يلي توضيح لنتائج الإجابة عن السؤال الأول:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان واقع برنامج تدريب القيادات

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	يعزز التدريب القدرات والمهارات القيادية لدى منتسبي الأجهزة الأمنية	4.3333	.54667	مرتفع
	تساعد البرامج التدريبية في زيادة القدرة على حل مشكلات العمل بصورة أفضل	4.2333	.62606	مرتفع
	تسعى هيئة التدريب إلى تقديم التدريب الكافي على استخدام الأجهزة الإلكترونية ووسائل العمل عن بعد	4.0333	.41384	متوسط
	تساهم الأساليب الحديثة والمتطورة في التدريب في تحسين الأداء	4.4333	.56832	مرتفع

مرتفع	.56832	4.2333	يؤدي التنوع في أساليب البرامج التدريبية إلى زيادة الإقبال عليها
مرتفع	.54464	4.2533	الإجمالي

تبين من خلال الجدول السابق، وجد الباحثان أن إجمالي الفقرات جاء بمتوسط حسابي (4.2533) وبمستوى مرتفع، فيما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (4) والتي نصت على «تُساهم الأساليب الحديثة والمتطورة في التدريب في تحسين الأداء»، والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.4333)، بمستوى مرتفع. بينما أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (3) والتي نصت على «تسعى هيئة التدريب إلى تقديم التدريب الكافي على استخدام الأجهزة الإلكترونية ووسائل العمل عن بعد»، والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.0333)، بمستوى متوسط.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية «الرشد والشمول»

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الهيئة	4.4000	.62146	مرتفع
	يوجد وضوح في القرارات الاستراتيجية	4.2000	.48423	مرتفع
	يرتبط القرار الاستراتيجي المتخذ ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والرسالة	4.3333	.60648	مرتفع
	يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.3667	.66868	مرتفع
	يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي	4.5000	.62972	مرتفع
	الإجمالي	4.3600	.60211	مرتفع

تبين من خلال الجدول السابق، وجد الباحثان أن إجمالي الفقرات جاء بمتوسط حسابي (4.3600) وبمستوى مرتفع، فيما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (5) والتي نصت على «يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي»، والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.5000)، بمستوى مرتفع.

بينما أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (2) والتي نصت على «يوجد وضوح في القرارات الاستراتيجية»، والتي جاءت بمتوسط حسابي (4.2000)، بمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني: -كيف يمكن لبرنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في السلوك السياسي؟

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية «السلوك السياسي»

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	يتم التفاوض مع الزملاء للوصول إلى القرار الذي تويده	4.3667	.61495	مرتفع
	تبتعد عن مقاطعة الزملاء للتأثير في عملية اتخاذ القرار الذي تويده	4.3667	.61495	مرتفع
	يستمر العمل بالقرار المتخذ في حالة تغير في المستويات الإدارية	4.2667	.58329	مرتفع
	تبتعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الاستراتيجية	4.4333	.62606	مرتفع
	توجد تعليمات محددة بخصوص أي تدخلات للتأثير على القرارات	4.3667	.55605	مرتفع
	الإجمالي	4.3601	.59906	مرتفع

تبين من خلال الجدول السابق، وجد الباحثان أن إجمالي الفقرات جاء بمتوسط حسابي (4.3601) وبمستوى مرتفع، فيما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (4) والتي نصت على «تبتعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الاستراتيجية»، بمتوسط حسابي (4.4333)، وبمستوى مرتفع.

بينما أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (3) والتي نصت على «يستمر العمل بالقرار المتخذ في حالة تغير في المستويات الإدارية»، بمتوسط حسابي (4.2667)، وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مدى نجاح برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الاتفاق؟

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية «الاتفاق»

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	تتفق القيادات فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل	4.2667	.58329	مرتفع
	يتم الاتفاق بين القيادات المشاركين عند وضع الحلول المقترحة	4.4000	.56324	مرتفع
	يتم دراسة كل آراء ومقترحات القيادات المشاركين في اتخاذ القرارات	4.2667	.58329	مرتفع
	يتم تبادل الآراء مع الزملاء القيادات لتحقيق التوافق	4.2667	.69149	مرتفع
	يتفق جميع القيادات على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة	4.3333	.71116	مرتفع
	الإجمالي	4.3066	.62649	مرتفع

تبين من خلال الجدول السابق، وجد الباحثان أن إجمالي الفقرات جاء بمتوسط حسابي (4.3066) وبمستوى مرتفع، فيما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (2) والتي نصت على «يتم الاتفاق بين القيادات المشاركين عند وضع الحلول المقترحة»، بمتوسط حسابي (4.4000)، وبمستوى مرتفع.

بينما أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (1) والتي نصت على «تتفق القيادات فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل» بمتوسط حسابي (4.2667)، وبمستوى مرتفع.

تساويها الفقرة (3) والتي نصت على «يتم دراسة كل آراء ومقترحات القيادات المشاركين في اتخاذ القرارات»، والفقرة (4) والتي نصت على «يتفق جميع القيادات على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة».

النتائج المتعلقة بالتساؤل الرابع: - هل ساهم برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في الاتصالات؟

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية «الاتصالات»

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	تقوم بالاتصالات في جميع الاتجاهات قبل اتخاذ القرار الاستراتيجي	4.4333	.56832	مرتفع
	يتم التواصل بين جميع القيادات الذين يتأثرون بالمشكلة عند حلها	4.4000	.56324	مرتفع
	تبادر بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة	4.4333	.62606	مرتفع
	توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات	4.1333	.68145	متوسط
	تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام	4.5000	.62972	مرتفع
	الإجمالي	4.3799	.61375	مرتفع

تبين من خلال الجدول السابق، وجد الباحثان أن إجمالي الفقرات جاء بمتوسط حسابي (4.3799) وبمستوى مرتفع، فيما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (5) والتي نصت على «تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام»، بمتوسط حسابي (4.5000)، وبمستوى مرتفع.

بينما أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (4) والتي نصت على «توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات»، بمتوسط حسابي (4.1333)، وبمستوى مرتفع.

النتائج المتعلقة بالتساؤل الخامس: إلى أي قدر ساهم برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في اللامركزية؟

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية «اللامركزية»

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
	يتم تشارك جميع القيادات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4.6000	.56324	مرتفع
	تقوم بالبحث والدراسة للأراء والمقترحات المقدمة من القيادات	4.2667	.58329	مرتفع
	تعمل على مشاركة أفراد الأجهزة الأمنية في الحصول على المعلومات الملائمة	4.3333	.71116	مرتفع
	يتم الاستعانة بمختصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة	4.2333	.62606	مرتفع
	يتم تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية	4.3667	.66868	مرتفع
	الإجمالي	4.3600	.63048	مرتفع

تبين من خلال الجدول السابق، وجد الباحثان أن إجمالي الفقرات جاء بمتوسط حسابي (4.3600) وبمستوى مرتفع، فيما كانت أعلى الفقرات، الفقرة رقم (1) والتي نصت على «يتم تشارك جميع القيادات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية»، بمتوسط حسابي (4.6000)، بمستوى مرتفع.

بينما أدنى الفقرات كانت الفقرة رقم (4) والتي نصت على «يتم الاستعانة بمختصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة»، بمتوسط حسابي (4.2333)، وبمستوى مرتفع.

النتائج والتوصيات:

تتمثل أبرز نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان كما يلي:

- التدريب يُساهم في تعزيز القدرات والمهارات القيادية لدى منتسبي الأجهزة الأمنية، من خلال استخدام الأساليب الحديثة والمتطورة لتحسين الأداء.
- تساهم البرامج التدريبية بتوفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال منهجية محددة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في هيئة التدريب العسكري.
- تُساهم البرامج التدريبية في الابتعاد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الاستراتيجية، من خلال عملية التفاوض مع الزملاء والابتعاد عن المقاطعة للتأثير في عملية اتخاذ القرار المناسب.
- مُساهمة البرامج التدريبية في الاتفاق بين القيادات المشاركين عند وضع الحلول المقترحة، والعمل على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة.
- السعي لإيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام، والتواصل بين كافة القيادات الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها.

- تُساهم البرامج التدريبية في مشاركة كافة القيادات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والعمل على تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية.
- وبناءً على نتائج الدراسة الميدانية، تقدّم الباحثان بالتوصيات التالية:
- توجيه أهمية كبيرة من قبل وزارة الداخلية وهيئة التدريب العسكري لكافة المواضيع المتعلقة باتخاذ القرارات، وإفراح المجال للمتدربين بتبادل الآراء حول أهمية المشكلات التي تواجههم ومناقشة حلولها ويُقيمون الطرق التي يتبعونها في اتخاذ القرارات.
- ضرورة اعتماد البرامج التدريبية لمنتسبي هيئة التدريب العسكري مع مراعاة الفروق الفردية ومدة الخدمة والحاجة لعدد الدورات.
- ضرورة تناسب الفترة الزمنية للبرامج التدريبية لمنتسبي هيئة التدريب العسكري مع حجم الفائدة المتحققة من هذه البرامج التدريبية المعدة لهذا الغرض.
- وجود تصورات شمولية من قبل منتسبي هيئة التدريب العسكري لطبيعة القرارات المركزية واللامركزية داخل الهيئة أو على مستوى الوزارة، بما لا يدع مجالاً للشك بينهما.

قائمة المراجع

1. أبو عويضة، أريج (2018). الاتزان الانفعالي والرضا عن الحياة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
2. أبو نجيلة، سفيان (2018). مقياس اتخاذ القرار. غزة: مكتبة ومطبعة الطالب، جامعة الأزهر.
3. أبو معمر، تهاني (2017). دور ممارسة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مدرّاء وكالة الغوث في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
4. ساسي، الطاهر (2017). دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية: دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط. مجلة كلية الآداب، مجلد 2، العدد 24.
5. الجزار، علا وآخرون (2021). برنامج تدريبي مقترح قائم على التعلم النقال وأثره في تنمية اتخاذ القرارات البيئية لدى القيادات التربوية. مجلة العلوم البيئية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، المجلد 50، العدد الرابع، الجزء الرابع.
6. سعيد، حنان (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم. رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان.
7. الشهري، حمود والشمري، وائل (2022). أثر البرامج التدريبية على الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق رؤية 2030: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بالمدينة المنورة. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد التاسع والثلاثون، الإصدار 2.
8. العتيبي، أمجاد (2022). دور التدريب في رفع أداء العاملين والمساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030.

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 14.

9. العزة، ولاء والسلوادي، عبد الرحمن (2022). أثر استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 7، العدد 2.

10. عطية، خالد (2021). التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في مديرية شباب ورياضة كربلاء المقدسة. بحث مقدم لمجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء كجزء من متطلبات نيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع.

11. العكش، علاء وآخرون (2022). تقييم دور اللوحة القيادية في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على جامعة الأقصى بقطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، المجلد 10، العدد 5.

12. فاضل، عبد الرزاق (2017). البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية. بحث ميداني في أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 103.

13. موسى، عبد الرحيم (2020). التدريب وأثره في اتخاذ القرار الإداري الرشيد: استطلاع آراء عينة من المديرين العاملين في السودان. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد التاسع والعشرون، شهر أكتوبر.

ملحق الاستبانة

عزيزي الموظف - عزيزتي الموظفة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

بين يديك استبانة بعنوان «دور برنامج تدريب القيادات في هيئة التدريب العسكري على تعزيز قدرة منتسبي البرنامج في اتخاذ القرارات».

المطلوب منك الإجابة عن فقرات الاستبانة بكل حيادية ومصداقية، علمًا أنها للبحث العلمي فقط.

شاكراً لك حسن تعاونك

الباحثان: محمد زياد تيسير حج محمد، عامر عبد الجليل

القسم الأول: البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل الأكاديمي: ثانوية عامة فأقل دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

جهة العمل:

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
المجال الأول: واقع برنامج تدريب القيادات					
					1. يعزز التدريب القدرات والمهارات القيادية لدى منتسبي الأجهزة الأمنية
					2. تساعد البرامج التدريبية في زيادة القدرة على حل مشكلات العمل بصورة أفضل
					3. تسعى هيئة التدريب إلى تقديم التدريب الكافي على استخدام الأجهزة الإلكترونية ووسائل العمل عن بعد
					4. تُساهم الأساليب الحديثة والمتطورة في التدريب في تحسين الأداء
					5. يؤدي التنوع في أساليب البرامج التدريبية إلى زيادة الإقبال عليها

المجال الثاني: الرشد والشمول					
					1. توجد منهجية محددة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الهيئة
					2. يوجد وضوح في القرارات الاستراتيجية
					3. يرتبط القرار الاستراتيجي المتخذ ارتباطاً وثيقاً بالرؤية والرسالة
					4. يوجد مناخ عام مشجع لاتخاذ القرارات الاستراتيجية
					5. يتم توفير المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي
المجال الثالث: السلوك السياسي					
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات
					1. يتم التفاوض مع الزملاء للوصول إلى القرار الذي تؤيده
					2. تتبعد عن مقاطعة الزملاء للتأثير في عملية اتخاذ القرار الذي تؤيده
					3. يستمر العمل بالقرار المتخذ في حالة تغير في المستويات الإدارية
					4. تتبعد عن تأثير جهات خارجية على القرارات الاستراتيجية
					5. توجد تعليمات محددة بخصوص أي تدخلات للتأثير على القرارات
المجال الرابع: الاتفاق					
					1. تتفق القيادات فيما بينهم عند تحديد الأهداف طويلة الأجل
					2. يتم الاتفاق بين القيادات المشاركين عند وضع الحلول المقترحة
					3. يتم دراسة كل آراء ومقترحات القيادات المشاركين في اتخاذ القرارات

					4. يتم تبادل الآراء مع الزملاء القيادات لتحقيق التوافق
					5. يتفق جميع القيادات على ضرورة تقديم المعلومات المتوفرة والمناسبة
المجال الخامس: الاتصالات					
					1. تقوم بالاتصالات في جميع الاتجاهات قبل اتخاذ القرار الاستراتيجي
					2. يتم التواصل بين جميع القيادات الذين يتأثرون بالمشكلة عند تحديدها
					3. تبادر بالتواصل مع الإدارة لتقديم مقترحات بناءة
					4. توجد طرق للتواصل بين متخذي القرارات للحصول على المعلومات
					5. تسعى إلى إيجاد وسائل اتصال حديثة وسريعة بين الأقسام
المجال السادس: اللامركزية					
					1. يتم تشارك جميع القيادات في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					2. تقوم بالبحث والدراسة للآراء والمقترحات المقدمة من القيادات
					3. تعمل على مشاركة أفراد الأجهزة الأمنية في الحصول على المعلومات الملائمة
					4. يتم الاستعانة بمتخصصين من ذوي الخبرة لوضع الحلول المناسبة
					5. يتم تفويض السلطة المتعلقة باتخاذ القرارات عبر المستويات الإدارية

بسم الله الرحمن الرحيم

أهمية البقع الحيوية في الإثبات الجنائي

بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني للتدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى الأمن الفلسطيني

إعداد:

د. عمر فايز البزور

د. محمد عبده

2024م

الملخص

تتناول هذه الدراسة أهمية البقع الحيوية في الإثبات الجنائي خاصة البقع التي يمكن العثور عليها في مسرح الجريمة سواء كانت دموية أو منوية أو طينية أو بقايا الشعر والبقع اللعابية والقيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن هذه البقع وفائدتها في الإثبات الجنائي حيث تساعد هذه البقع في الحصول على الأدلة من مسرح الجريمة والتي بدورها تساعد منظومة العدالة الجنائية في كشف الحقيقة وتقديم الجناة للعدالة وسنتناول أيضا هذه الدراسة مدى تنظيم التشريعات والقوانين الفلسطينية الجزائية للاستفادة من الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية وتحليل هذه البقع من خلال تقنية البصمة الوراثية DNA والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في المجال التقني والتكنولوجي للاستفادة من خبراتها في مجال البقع الحيوية والبصمة الوراثية في الإثبات الجنائي.

وتناولت الدراسة أيضا القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الحيوية بما فيها البقع الدموية والمنوية واللعابية بالإضافة إلى فحص الشعر، وسنرى وفقا للتشريع الفلسطيني ما إذا كانت الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية بيانات صالحة يمكن الاستناد عليها في الإثبات الجنائي.

Abstract

This research explores the critical role of biological stains in criminal evidence, focusing on various types found at crime scenes, such as blood, semen, mud, hair remnants, and saliva. It analyzes the legal significance and evidentiary value of these biological traces and their contribution to criminal investigations, aiding the justice system in uncovering the truth and prosecuting offenders. The study also reviews the extent to which Palestinian criminal laws regulate the use of evidence obtained from biological stains and examines the analysis of these traces using DNA fingerprinting technology. Additionally, it highlights the experiences of technologically advanced countries to draw lessons for improving the utilization of biological evidence in criminal justice. The research evaluates whether the evidence derived from biological stains, including blood, semen, and saliva stains as well as hair analysis, is considered legally valid for use in criminal proceedings under Palestinian legislation.

المقدمة:

شهد العصر الحاضر تطوراً علمياً وتقنياً سريعاً ومع هذا التطور تطورت الجريمة وتعددت أساليب ارتكابها. وتتنوع الأدلة التي يمكن العثور عليها في مسرح الجريمة والتي يمكن الاعتماد عليها في التعرف على جثث الضحايا بالإضافة أنه يمكن الحصول على أدلة قاطعة تساعد مأموري الضبط القضائي في إثبات أو نفي علاقة المتهم بالجريمة وبالتالي الوصول إلى الجاني وتقديمه إلى العدالة، ومن هذه الأدلة التي يمكن الحصول عليها من البقع الحيوية سواء كانت دموية أو منوية أو لعابية أو فحص الشعر حيث يتم التعامل مع هذه الأدلة وضبطها من قبل أعضاء منظومة العدالة الجنائية وخبراء الأدلة الجنائية وإرسالها إلى المعامل الجنائية لفحصها ومقارنتها والتعرف عليها وبيان صحتها بالإثبات.

لذلك فإن الدافع الرئيسي لأجهزة العدالة الجنائية والأجهزة الأمنية هو مواجهة ظاهرة الإجرام الخطيرة التي تطورت في ظل التطور العلمي والتقني في العصر الحاضر لذلك يجب على هذه المنظومة أن تعمل على تطوير قدراتها وأساليب مواجهة ظاهرة الإجرام بأحدث الوسائل العلمية والتقنية بحيث تمكنها من الوصول إلى الحقيقة وتحقيق العدالة، وعلى ضوء ما سبق سوف نبحت أهمية البقع الحيوية في الإثبات الجنائي حيث تم تقسيمه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: أهمية البقع الحيوية
- المبحث الثاني: قيمة آثار البقع الحيوية في الإثبات الجنائي

مشكلة الدراسة:

1. تكمن في مدى اعتماد التشريع الفلسطيني البقع الحيوية كوسيلة من وسائل الإثبات الجنائي إلى جانب الأدلة الأخرى
2. مدى جاهزية منظومة العدالة الجنائية للتعاطي مع الأدلة المنبثقة من البقع الحيوية.

أسئلة الدراسة:

1. ما المقصود بالبقع الحيوية
 2. ما دور البقع الحيوية في الإثبات الجنائي في فلسطين
- ما مدى الاستفادة من الأدلة التي يمكن الحصول عليها من البقع الحيوية في الإثبات الجنائي

أهمية الدراسة:

إنّ التقدم العلمي والتقني الذي ساد في الوقت الحاضر أدى إلى تطور نوعي في ارتكاب الجرائم الأمر الذي يؤدي إلى اضطراب في المجتمع وبالتالي تعم الفوضى فيه لذا يجب على المشرعين في الدول العمل على تشريع قوانين تواكب العصر الذي نعيش فيه حيث أنه في حالة عجز النصوص التشريعية والقانونية عن تحقيق العدالة ومعاينة المجرم فإننا نصبح أمام حالة فوضى وفتان تهدد المجتمعات ومن هنا صارت أهمية الدراسة لموضوع يتعلق بفوائد البقع الحيوية التي يتم العثور عليها في مسرح الجريمة في عملية الإثبات الجنائي بحيث تساهم آثار هذه البقع في حال توفرها في مسرح الجريمة ويتم رفعها من قبل خبراء الأدلة الجنائية في خدمة التحقيق الجنائي ومأموري الضبط القضائي والقضاة من أجل تقديم المجرم الحقيقي للعدالة وعدم إفلاته من العقاب هذا إذا تم استخدام هذه البقع الحيوية كوسائل إثبات.

أهداف الدراسة:

1. التعرف على مفهوم البقع الحيوية
2. التعرف على أشكال وأنواع البقع الحيوية
3. التعرف على الأدلة المنبثقة عن البقع الحيوية التي يتم رفعها من مسرح الجريمة وفوائدها في الإثبات
4. بيان أهمية البقع الحيوية في الإثبات الجنائي
5. دور البقع الحيوية في مساعد القضاة

منهج الدراسة:

يقوم هذا البحث على المنهج الوصفي لوصف الأدلة التي يمكن الحصول عليها من البقع الحيوية ومعرفة مدى مشروعية هذه البقع في الإثبات الجنائي.

خطة الدراسة:

- المبحث الأول: أهمية البقع الحيوية

المطلب الأول: مفهوم البقعة الحيوية وأنواعها

الفرع الأول: البقع الدموية

الفرع الثاني: البقع المنوية

المطلب الثاني: البقع الحيوية الأخرى

الفرع الأول: البقع للعباية

الفرع الثاني: فحص الشعر

- المبحث الثاني: قيمة البقع الحيوية في الإثبات الجنائي

المطلب الأول: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الدموية والمنوية

الفرع الأول: قيمة الأدلة المنبثقة عن البقع الدموية

الفرع الثاني: قيمة الأدلة المنبثقة عن البقع المنوية

المطلب الثاني: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الحيوية الأخرى

الفرع الأول: القيمة القانونية للبقع اللعابية

الفرع الثاني: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن فحص الشعر

• المبحث الأول: أهمية البقع الحيوية

جود البقع الحيوية في مسرح الجريمة له أهمية كبيرة في حل غموض الكثير من الجرائم وكذلك التعرف على المجرم والقبض عليه وتقديمه للعدالة وكذلك معرفة أسباب الوفاة والاثار المادية التي يتم العثور عليها في مسرح الجريمة وهذه البقع يمكن أن تكون بقع دموية أو منوية خاصة في الجرائم الجنسية والأخلاقية وكذلك البقع الطينية وهذه البقع يمكن مشاهدتها في أماكن عديدة خاصة الجثة والملابس أو على جسم المتهم وملابسه أو تحت أظافره وخاصة الأكمام وحوافها والجيوب وبطانتها أو داخل الحذاء أو الأرضية أو قبضات النوافذ والأبواب وغيرها¹. وتعد البقع الحيوية من الأشياء الضرورية التي يتم العثور عليها في مسرح الجريمة ويتم رفعها من خبراء الأدلة الجنائية ويتم نقلها بعناية إلى المختبر الجنائي خاصة البصمات والبقع الدموية والمنوية واللحاح على أعقاب السجائر وبقايا الشعر وبقايا الجلد إن وجدت تحت أظافر المتهم أو الضحية وملابس القتل وذلك بهدف فحصها عملياً وبطرق محددة لاستخراج بصمات الجلد أو الأصابع أو الأجسام المتواجدة في مسارح الجريمة لتحديد هويتها ونسبتها إما إلى الضحية أو المتهم أو لتوجيه التهم إلى المشتبه بهم في ارتكاب الجريمة² لذلك يعتبر مسرح الجريمة هو الشاهد الصامت وعليه يجب على مأموري الضبط القضائي العمل بالمحافظة على مسرح الجريمة الذي يعتبر كنز للمعلومات والأدلة التي تساعد في فك لغز الجريمة والقبض على الجاني وتقديمه إلى العدالة لينال عقابه وفقاً للقانون وعليه نشاهد دائماً مأموري الضبط القضائي يعملون .

1 أمل المرشدي. (2017). مقالة الكترونية بعنوان «البقع الدموية في مسرح الجريمة وأهميتها في مجال الطب الشرعي». البقع الدموية في مسرح الجريمة وأهميتها في مجال الطب الشرعي» .

2 أحمد غلاب. (2019). الأدلة البيولوجية ودورها في الإثبات الجنائي. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المجلد 8 العدد 1 .

على إغلاق مسرح الجريمة بشريط لاصق حوله ارضية المسرح وبالتالي يعملون على منع أي شخص ليس له علاقة بالاقتراب أو الدخول إلى المسرح خوفاً من تلف أو ضياع الأدلة أو البقع الدموية أو المنوية أو الزيتية أو الطينية وغيرها.

ومأموري الضبط القضائي من واجباتهم وفقاً للقانون استدعاء خبراء الأدلة الجنائية والبصمات والطب الشرعي من أجل التعامل مع هذه البقع والآثار التي وجدت في مسرح الجريمة وبالتالي تساهم هذه الآثار أو البقع في إثبات أو نفي علاقة المتهم بالجريمة² وبذلك يرى الباحث بأنه يجب على مأموري الضبط القضائي ضرورة الاحرك بالسرعة الممكنة إلى مسرح الجريمة وإغلاقه ومنع أي شخص ليس له علاقة من الدخول أو الاقتراب خوفاً من تلف أو ضياع الآثار والأدلة الموجودة وبالتالي تتعد مهمة مأموري الضبط القضائي.

يوجد للبقع الحيوية أهمية في التحقيق الجنائي لأنها تكشف عن عدة أمور تتعلق بالجريمة والجاني سوية حيث أنه كثيراً ما تعبر آثار البقع عن الحقيقة تعبيراً دقيقاً وصادقاً وأمناً. لذا يجب على المحقق الجنائي أن يهتم بهذا الآثار وأن يقوم بوصفها وصفاً دقيقاً مع تحديد مواصفاتها واتجاهاتها وأن يحافظ عليها وأن يستدعي خبراء الأدلة الجنائية المختصين لرفعها وإرسالها إلى المختبر الجنائي من أجل تحليلها ومعرفة ماهيتها حيث تكون الأدلة المنبثقة عن البقع الحيوية تكون أقوى من أي دليل آخر وتثبت كذب أقوال الشاهد أو كذب اعتراف المتهم³.

ان من أهم واجبات ضباط التحقيق والبحث الجنائي هو البحث عن الآثار المادية في مسرح الجريمة ومنها البصمات والبقع الدموية والمنوية حيث تشكل هذه البقع الحيوية ركناً هاماً من أركان الأدلة المادية في الجرائم وعن طريق هذه البقع يتم في كثير من الحالات التوصل إلى معرفة الجاني مثلاً وجود بقع دموية على ملابس المتهم في جريمة قتل وإذا ثبتت أن هذه الدماء من فصيلة دماء المجني عليه تعتبر قرينة هامة ضده وكذلك وجود بقع دموية على ملابس المتهم في جريمة اغتصاب إذا ثبتت أنها من فصيلة دم المجني عليها هذا يعد دليلاً ضد المتهم وكذلك في جرائم الاغتصاب وهتك العرض يتم البحث عن البقع المنوية في ملابس المتهم أو المجني عليها أو الفراش لأنه في حالة العثور على البقع المنوية يعتبر دليل على وقوع الجريمة⁴.

سيقوم البحث بتوضيح مفهوم البقع الحيوية وأنواعها في المطلب الأول.

3 د. عبد الفتاح مراد. (1995). التحقيق الجنائي التطبيقي الطبعة الأولى. تأليف د. عبد الفتاح مراد، التحقيق الجنائي التطبيقي الطبعة الأولى. دار الكتب والوثائق المصرية.

4 مبادئ الطب الشرعي والسموم. تأليف د. محمد محمدي العراقي ود. سامي الحنفي، مبادئ الطب الشرعي والسموم. مطبعة كلية الشرطة القاهرة.

المطلب الأول: مفهوم البقع الحيوية وأنواعها

هي عبارة عن اثار تتواجد في اماكن مختلفة من مسرح الجريمة أو بالملابس أو بجسم المجني عليه أو المتهم بأشكال وألوان مختلفة يمكن عن طريق فحصها معرفة كيفية وقوع الجريمة وبالتالي يقودنا الأمر إلى معرفة الجاني⁵.

أما تعريف د. عبد الفتاح مراد للبقع الحيوية «فهي عبارة عن اثار توجد في مكان الجريمة أو على أداة

استعملت في ارتكابها وقد تكون عالقة بجسم وملابس المجني عليه أو المتهم أو أحد الشهود⁶.

أما تعريف الباحث للبقع الحيوية: هي كل ما يتم العثور عليه في مسرح الجريمة من اثار مادية تساعد في حل لغز الجريمة سواء كانت هذه الأثار بقع دموية أو زيتية أو منوية أو طينية أو لعابية أو بترولية وغيرها.

وعليه سيتم بحث انواع البقع الحيوية في الفرعين الاول والثاني وفوائدها في الإثبات الجنائي.

الفرع الأول: البقع الدموية

هي عبارة عن سائل قلوي يتكون من خلايا أو كريات الدم الحمراء أو البيضاء والصفائح وأنزيمات وبروتينات ومواد عضوية يشكل الماء النسبة الغالبة فيه والنسبة الكبرى من الدم مكونة من البلازما التي تتكون من 54% من الماء⁷.

وجود البقع الدموية في مكان الجريمة أو على ملابس المتهم أمر هام للتحقيق الجنائي لذلك يجب البحث عن هذه البقع بدقة وبشكل منتظم وتشاهد البقع الدموية في مسرح الجريمة على الارض والكراسي والجدران وعلى مقابض الابواب والنوافذ والخزائن والطولات وعلى صنابير المياه وكذلك عند فحص المتهم يتم البحث عن البقع الدموية في جسمه وملابسه وخاصة تحت الأظافر وفي حواف الأكمام والجيوب وبطائنها وحول فتحة السراويل وداخل الحذاء ولا بد من الانتباه إلى أن لون البقع الدموية لا يكون احمر دوماً وإنما يختلف لونها بحسب عمر البقعة وكمية الدم النازف وطبيعة السطح الذي توجد عليه ولونه⁸.

والبقع الدموية لها أهمية كبيرة في مجال البحث الجنائي على النحو التالي:

5. د. مازن خلاف ناصر. (2017-2015). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق. العراق.

6. د. عبد الفتاح مراد. (1995). التحقيق الجنائي التطبيقي الطبعة الأولى. تأليف د. عبد الفتاح مراد، التحقيق الجنائي التطبيقي الطبعة الأولى. دار الكتب والوثائق المصرية صفحة 287.

7. د. مازن خلاف ناصر. (2017-2015). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق. العراق.

8. د. زياد درويش. (1996-1995). الطب الشرعي. الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية.

- مكان بقعة الدم يعطي فكرة عن تحركات المجني عليه أو المتهم بعد ارتكاب الجريمة ومكان بقعة الدم يعطي مؤشرا لنوع الجريمة المرتكبة مثلا في حالة القتل أو الانتحار يمكن التنبؤ بنوع الجريمة بناء على مكان بقع الدم وغزارتها حيث أنه في حال الانتحار يكون هناك بقع دم أكثر غزارة في مقدمة الثوب حيث يتركب الشخص لفعلها وهو في وضع مائل اما في حالة القتل فان بقع الدم تتجمع في مؤخرة الثوب وفقاً لوضع المجني عليه إثناء المشاجرة⁹.

- تشكل آثار الدم على حامل الأثر علاقة بالمسافة أو الارتفاع الذي سقطت منه تلك الاثار حيث تكون بشكل كمثري عندما يسقط الدم من جسم متحرك اثناء نقل الجثة من مكانها الأصلي إلى مكان آخر وبتتابع هذه البقع يتم اكتشاف مسرح الجريمة الحقيقي ويكون بشكل دائري عندما يسقط الدم بشكل عمودي من جسم ساكن على سطح أفقي حيث تعيد في تحديد مسافة السقوط لمعرفة وضع الشخص اثناء تلقيه الإصابة¹⁰.

- إن حجم بقع الدم وطريقة توزيعها يعين المحقق على معرفة حجم الاصابة وما دار في مسرح الجريمة من تحركات الشيء الذي يوفر ادلة التمييز بين المعتدي والمعتدى عليه وحق الدفاع عن النفس وغير ذلك من أركان وعناصر الجريمة¹¹

- لعمر آثار بقع الدم معان هامة في التحقيق الجنائي حيث تكون حمراء اللون عندما تكون حديثة تذوب بسهولة في الماء لوجود الهيموغلوبين في صورة اوكسي هيموغلوبين في صورة اوكسي هيموغلوبين وقد تكون بنية اللون عندما تكون قديمة تذوب بصعوبة في الماء بسبب تحول الهيموغلوبين إلى ميتوهوموجلوبين أو هيماتين وتذوب في الأحماض والقلويات الخفيفة وقد تكون سوداء اللون عندما تكون قديمة جدا وتذوب في الماء وتذوب في الأحماض والقلويات المركزة لتحول الهيموغلوبين إلى هيماتوبورفيرين¹².

- تتحول بقع الدم في بعض الملابس إلى اللون الرمادي لتعرضها للشمس ويتغير مع لون الحائط لتفاعله مع طلاء الحائط والبقع الواقعة على الاسطح المعدنية تتشقق عند الجفاف ويتغير لونها مع مرور الزمن وذلك مما يدعو المحقق إلى مراعاة طبيعة حامل الأثر وصولاً إلى الحقائق¹³. وعليه سوف نبحث في الفرع الثاني البقع المنوية.

9 دمازن خلاف ناصر. (2015-2017). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق.
10 دمازن خلاف ناصر. (2015-2017). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق.
11 دمازن خلاف ناصر. (2015-2017). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق.
12 دمازن خلاف ناصر. (2015-2017). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق.
13 دمازن خلاف ناصر. (2015-2017). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق.

الفرع الثاني: البقع المنوية

هي اثار مادية يمكن العثور عليها في مسرح الجريمة على شكل بقع منوية تكتسب عملية الكشف عنها أهمية في بعض الجرائم خاصة الجريمة الجنسية خاصة الاغتصاب وهتك العرض وتتخلف هذه البقع نتيجة للإفرازات الجنسية التي تخرج من الجهاز التناسلي للرجل عندما يصل إلى الإثارة الجنسية وهو ما يعرف بالسائل المنوي والذي يقصد به الماء الدافق الذي يخرج عند بلوغ الشهوة الجنسية ذروتها وهو يكتسب أهميته في الجرائم المذكورة أعلاه¹⁴، وقد ذكر المنى في القرآن الكريم في عدة آيات بقوله تعالى «ألم يك نطفة من منى يمنى»¹⁵ وقوله تعالى «من نطفة إذا تمنى»¹⁶.

وتعتبر البقع المنوية من الأدلة المهمة في الجرائم الجنسية وتلعب دوراً مهماً في الإثبات الجنائي لوقوع تلك الجرائم أو نفيها وذلك حسب مكان وجودها¹⁷.

وعلى ضوء ذلك سنرى خصائص البقع المنوية وأماكن البحث عنها.

أولاً: خصائص البقع المنوية

- البقع المنوية تتميز باللون الأبيض المائل إلى الرمادي وتسبب تيبسا بالانسجة التي تقع عليها ويمكن احساس ذلك باللمس باليد ويكون التيبس خفيفا إذا كان المنى على شكل مسحة خفيفة لذلك فإن أول اختبار للبحث عن البقع المنوية سيكون باللمس بأطراف الأصابع للألبسة التي يمكن ان توجد عليها كملابس الجاني أو المجني عليه أو على الفراش الذي ارتكبت عليه الجريمة ويمكن أن يتم ادراك البقع المنوية بالعين المجردة في حالة وقوع المنى على قماش لا يمتص السوائل فتجف البقعة على سطح القماش بخلاف إذا سقطت البقع المنوية على قماش من النوع الذي يمتص السوائل كما الاقمشة الحريرية حيث تصبح قاتمة اللون وتميل إلى اللون الرمادي المتبقي على القماش وتفقد لونها ولا يمكن رؤيتها بالعين المجردة إذا تكونت بالبول أو الدم¹⁸.

- البقع المنوية غالبا ما تكون مستديرة إذا وجدت على الملابس أو ما شابهها وإذا جفت وكانت ذات سمك فإن لونها يكون مائلا إلى اللون الرمادي وتلمع إذا تساقطت عليها أشعة الضوء ويمكن الاستشعار بها بواسطة الأصابع على الملابس ونرى هذه البقع بيضاء مصفرة على الملابس ذات الألوان الفاتحة أو البيضاء وقد

14 د.محمد حماد الهيني. (الطبعة الأولى 2010 ص 208). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
15 سورة القیامة. الآية 37.

16 سورة الحج. الآية 46.

17 د.محمد حماد الهيني. (الطبعة الأولى 2010 ص 208). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية. دار المناهج للنشر والتوزيع.
18 د.محمد حماد الهيني. (الطبعة الأولى 2010 ص 208). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

تأخذ البقع عند جفافها شكل الخريطة خاصة إذا كان القماش الذي وقعت عليها يقبل امتصاص السوائل¹⁹.

- يمكن إدراك البقع المنوية عن طريق الشمس إذا كانت حديثة التكوين حيث يشتم منها رائحة مميزة خاصة بها تشبه إلى حد ما طلع النخيل أو العجين ويمكن التأكد من طبيعة البقعة المنوية من خلال تعرض القماش الملوث للأشعة فوق البنفسجية حيث تأخذ البقعة لونا مشعا أزرق اللون²⁰

ثانياً: أماكن البحث عن البقع المنوية

البقع المنوية تحدث في نطاق الجرائم الجنسية التي يحدث فيها الاعتداء من ذكر على ذكر أو من ذكر على أنثى وتعتبر أهم الأدلة التي يجب الاستناد إليها في إثبات الاعتداء الجنسي أو الشروع فيه والبحث عن البقع والآثار المنوية يتطلب تحديد مكان ارتكاب الجريمة وهنل دور المحقق الجنائي الذي يستعين بخبراء الأدلة الجنائية للبحث عن البقع المنوية وعادة ما تبدأ عملية البحث عن البقع والآثار المنوية في المناطق التالية²¹:

- العضو الذكري للرجل باعتباره المخرج الطبيعي للسائل المنوي
- رحم المرأة حيث تحدث في الاجزاء الداخلية في قناة المهبل والمنطقة الخارجية المحيطة بتلوثات منوية نتيجة الاتصال الجنسي
- الدبر وذلك إذا مارس الجاني فعل اللواط مع ذكر أو أنثى
- الملابس وخاصة الداخلية مع إهمال أن تحدث تلوث في الملابس الخارجية
- فرش الأسرة وأغبيتها
- أدوات تنظيف أو مسح البقع المنوية كالمناشف ومناديل القماش أو ورق الكلينيكس وعادة ما توجد ملقاة على الأسرة أو تحتها أو على الأرض أو سلات المهملات²²

المطلب الثاني: البقع الحيوية الأخرى

لا يقتصر الأمر على البقع الدموية والمنوية لكن هناك بقع أخرى يمكن أن تغيد أجهزة العدالة الجنائية وخاصة البقع اللعابية والشعر خاصة إذا تم ضبطها من قبل مأموري الضبط القضائي في مسرح الجريمة وعليه سوف نبحث

في الفرع الأول البقع اللعابية وفي الفرع الثاني فحص الشعر .

19. د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 209). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
20. د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 209). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
21. د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 210). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.
22. د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 211). التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

الفرع الأول: البقع اللعابية

يعتبر فحص البقع اللعابية من الأمور المهمة لمأموري الضبط القضائي من أجل كشف المتهمين في ارتكاب العديد من الجرائم مثل جرائم السرقة والقتل والاعتصاب والسلب والحرق عن طريق بصمة الحامض النووي DNA حيث يمكن تحديدها من خلال فحص التلوثات اللعابية الموجودة في مسرح الجريمة أو لدى المجني عليه ومقارنتها ببصمة المتهم أو المشتبه به وهي تعتبر وسيلة نفي أو إثبات بنسبة 100% وبذلك يتم الربط بين المتهم والجريمة وبالتالي تحديد شخصية صاحب اللعاب²³.

ويحتوي اللعاب على خميرة الأميلاز التي تقلب النشا إلى دكستريين ثم مالتوز ويستفاد من هذه الخاصية في كشف بقع اللعاب على الألبسة²⁴ ومع التقدم العلمي والتقني يتم فحص اللعاب وتحديد لمن يعود من المختبر الجنائي بأساليب علمية حديثة ويتم البحث عن البقع اللعابية إما عن طريق الجاني أو

عن طريق الجني عليه وسوف نبحت مصادر البقع اللعابية.

أولاً: البقع اللعابية من خلال الجاني وهي على النحو التالي:

1. بقايا الطعام في مسرح الجريمة كالفواكه وغيرها.
2. أعقاب السجائر والأواني الزجاجية التي يتم ضبطها في مسرح الجريمة²⁵.
3. مكان العضة الأدمية عن جسم المجني عليه أو المجني عليها.
4. طوابع البريد ومظاريف الرسائل خاصة في حالات الطرود الملغمة ورسائل التهديد والخطف حيث يستخدم اللعاب في لصق المظاريف والطوابع البريدية²⁶.

ثانياً: البقع اللعابية من خلال المجني عليها أو المجني عليه توجد هذه البقع في مكان العضة الأدمية على جسم أو ملابس الجاني²⁷.

الفرع الثاني: فحص الشعر

يمكن الاستفادة من فحص الشعر في مسرح الجريمة أو على جسم الضحية أو المتهم إلى معرفة الجاني خاصة في جرائم القتل أو الجرائم الجنسية لذلك يجب على مأموري الضبط القضائي فحص مسرح الجريمة وفحص جسم

23. د.مازن خلف ناصر. (2017-2015). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق. العراق.

24. د.زياد درويش. (1996-1995). الطب الشرعي. الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية .

25. د.مازن خلف ناصر. (2017-2015). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق. العراق.

26. د.مازن خلف ناصر. (2017-2015). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق. العراق.

27. د.مازن خلف ناصر. (2017-2015). المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق. العراق.

الضحية والمتهم وملابسهم فحصا دقيقا بحثا عن الأشعار وما يشابهها من إثبات وإرسالها إلى المختبر الجنائي²⁸.

ويقوم مأموري الضبط القضائي بالبحث عن الشعر تحت اظافر الضحية في جرائم القتل وحول الاعضاء التناسلية وعلى الملابس الداخلية في جرائم الاغتصاب²⁹.

وعند فحص الشعر من قبل مأموري الضبط القضائي يجب أن يستهدف الفحص الاجابة على عدة اسئلة مهمة وهي:

1. هل الخيوط المفحوصة أشعار أم ألياف نباتية

2. هل الأشعار حيوانية أو نباتية

3. هل الأشعار المضبوطة حيوانية أو إنسانية

4. إلى أي ناحية من الجسم تعود الأشعار

لأي شخص تعود هذه الأشعار³⁰

ويتم مقارنة الأشعار بعينات مأخوذة من أنواع مختلفة من شعر الشخص المشتبه به كالرأس والجذع والأطراف والعانة والذقن فإذا وجد تشابه تام في جميع الصفات بين الأشعار المفحوصة وأشعار الشخص هناك احتمال ان تكون صادرة عنه الا أن تأكيد الأمر لا يمكن الجزم به³¹.

وتشمل المقارنة عادة امور منها شكل الشعر وطوله ولون الشعر وقطر الشعر وشكل طرف الشعرة وصفات صبغات الشعر الثلاث والتلوثات الخارجية كالأغبرة العالقة بالشعر مثل ذرات الطحين والفحم التي تشير إلى مهنة الشخص.³²

المبحث الثاني: قيمة آثار البقع الحيوية في الإثبات الجنائي

تشكل البقع الحيوية ركنا هاما من أركان الأدلة المادية في الجرائم وعن طريق ضبط هذه البقع وتحليلها في المختبر الجنائي يمكن في كثير من الحالات التوصل إلى معرفة الجاني والقبض عليه وتقديمه للعدالة وعليه فان فحص هذه البقع الحيوية هي من أعمال الطب الشرعي والبحث في هذه البقع ورفعها تدخل ضمن اختصاص مأموري

28 دزياد درويش. (1995-1996). الطب الشرعي. الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية ص 298.

29 دزياد درويش. (1995-1996). الطب الشرعي. الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية ص 300.

30 دزياد درويش. (1995-1996). الطب الشرعي. الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية ص 301.

31 دزياد درويش. (1995-1996). الطب الشرعي. الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية ص 302.

الضبط القضائي وضباط الشرطة لذلك يجب أن يكون لدى ضابط الشرطة المام كافي بطرق البحث عن هذه البقع ورفعها حتى يمكنه تقديم هذا الدليل الهام على أكمل وجه ويتم عادة البحث عن هذه البقع في مسرح الجريمة وفحص المشتبه بهم وفي كل

شيء يخصهم حتى البحث عنها يمكن أن يشمل أطراف الأصابع والأحذية وبطانة الجيوب من الداخل وغيرها.³³ وعليه سوف نبحث في المطلب الأول القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الدموية والمنوية.

المطلب الأول: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الدموية والمنوية

لا يكون بيان القيمة القانونية للبقع الحيوية والآثار التي يتم العثور عليها في القضايا الجنائية إلا من خلال بيان قوة البقع والآثار في الإثبات الجنائي³⁴. كما أن آثار هذه البقع سواء كانت دم أو مني أو شعر أو لعاب وكذلك الدلائل الأخرى البيولوجية الأصل والموجودة كلها في مسرح الجريمة لا تساعد فقط لتعيين مكان وأحوال الجريمة المنفذة كذلك فإنها تمهد السبيل إلى الكشف عن المجرم وكذلك تحديد أداة الجريمة المستخدمة أيضا يشاؤك خبراء الطب الشرعي في الكشف والفحص الأولي وإرسال الدلائل الناتجة عن هذه البقع إلى مختبرات الطب الشرعي³⁵. وعليه سوف نبحث في الفرع الأول القيمة القانونية المنبثقة عن البقع الدموية.

الفرع الأول: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الدموية

تعتبر البقع الدموية قرينة قوية ضد المتهم إذا وجدت البقعة الدموية المطابقة لفصيلة المجني عليه على المتهم أو ما يتعلق به وفي حالة عدم التطابق فإنها تون قرينة قاطعة عن نفي التهمة إذا كان اتهامه بوجود البقعة على جسمه أو ما يتعلق به وأيضاً تكون قاطعة في النفي والإثبات بواسطة الحمض النووي DNA وفي كثير من الحالات فإن البقع الدموية غالباً ما تكون العامل الحاسم في إدانة المتهم أو براءته حيث ساهم التطور العلمي والتقني في الوقت الحاضر في تقنية فحص وتحليل البقع الدموية في مساعدة أجهزة العدالة الجنائية ويتم على إثرها إسناد الواقعة الجرمية إلى فاعلها وهذا الأمر جعل أجهزة العدالة الاتجاه إلى استغلال التقدم العلمي والتقني للوصول إلى أساليب عملية تعزز الأدلة الجنائية وتمكن القاضي الجنائي من تكوين قناعته الشخصية لاتخاذ قراره في سبيل تحقيق العدالة³⁶ والبقع الدموية يمكن من خلالها معرفة كيفية وقوع الجريمة والاتجاه الذي سلكه الجاني كما يمكن

33. د.محمد محمدي العراقي ودمحمود سامي الحنفي، مبادئ الطب الشرعي والسموم، مطبعة كلية الشرطة القاهرة ص105

34. د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 200)، التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

35. د.جلال الجابري (2011 الطبعة الثانية)، الطب الشرعي الجنائي ص 86، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

36. د.مازن خلاف ناصر، (2015-2017)، المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق.

تحديد زمن وقوع الجريمة من خلال معرفة الزمن الذي مضى على بقعة الدم حيث أن الدم يتغير لونه كلما مضى عليه وقت أيضاً من خلال البقع الدموية يمكن أن يستدل من خلالها على مكان وقوع الجريمة والحالة التي كان عليها المجني عليه أثناء وقوع الجريمة مثلاً وجود دماء بالمكان الذي يتم العثور فيه على جثة المجني عليه يدل أنه قد قتل في هذا المكان كما تدل كمية البقع الدموية وحجمها وشكلها واتجاهها عن الوضع الذي كان عليه المجني عليه ويمكن أيضاً الاستدلال من خلال البقع الدموية على المقاومة والعنف في ارتكاب الجريمة حيث أن العثور في مسرح الجريمة على بقع دموية مبعثرة ومنتشرة يدل على أن مقاومة وعنفاً شديداً قد حصل في ارتكاب الجريمة أيضاً يمكن تقدير المسافة التي قطعها نقطة الدم أثناء سقوطها وهذا يساعد كل فهم ما إذا كان الجسم الذي صدرت عنه ساكناً أو متحركاً واتجاه الحركة وسرعته³⁷.

وسوف نبحث في الفرع الثاني القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع المنوية.

الفرع الثاني: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع المنوية

البقع المنوية تعتبر من القرائن الراجعة أي من الأدلة المادية الظرفية وهي بحاجة إلى أن تعزز بأدلة وقرائن أخرى لاتخاذها أدلة قاطعة في الادانة لربط فعل الجريمة بفاعلها حيث أن وجود البقع المنوية على جسم المتهم وملابسه لا يدل دلالة قاطعة على إدانته أو من الممكن أن تكون هذه البقع ان وجدت قد نشأت أسباب أخرى كالاختلام أو استعمال العادة السرية أو مواقعه أخرى لا صلة لها بالجريمة كما أنه من الممكن في حالة عدم وجودها أن يكون الجاني قد غسلها بعد ارتكاب الجريمة³⁸ وتبرز أهمية البقع المنوية الموجودة في مسرح الجريمة التي تم العثور عليها في نطاق الجرائم الجنسية في إمكانية نسبة هذه البقعة إلى الشخص المشتبه به ويتم ذلك من خلال اجراء فحص الجينات DNA وهو نفس الفحص الذي يجري على خلايا الدم حيث يمكن اجراؤه أيضاً على الحيوانات المنوية ويقوم الفحص على أساس استخلاص البصمات الجينية الموجودة في نواة الخلية ومن ثم يتم مقارنتها بالبصمات الجينية لخلايا حيوية يتم أخذها من المشتبه به لتقرير ما إذا كان المصدر لهذه الحيوانات المنوية واحد من عدمه³⁹.

وسوف نبحث في المطلب الثاني القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الحيوية الأخرى.

37 د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 200 و 201)، التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

38 د.مازن خلف ناصر، (2017-2015)، المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق، ص 8

39 د.محمد حماد الهني، (الطبعة الأولى 2010 ص 221)، التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية، دار المناهج للنشر والتوزيع.

المطلب الثاني: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع الحيوية الأخرى

إلى جانب البقع الدموية والمنوية يوجد بقع حيوية أخرى تكون عبارة عن اثار يتم العثور عليها في مسرح الجريمة أو على جسم المجني عليه أو المتهم أو جثة القتيل مثل البقع اللعابية أو الشعر حيث يمكن عن طريق فحصها أن تقيّد أجهزة العدالة في معرفة كيفية وقوع الجريمة وبالتالي الوصول إلى خيط يقود إلى الجاني لاحقاً⁴⁰.

وسوف نبحث في الفرع الأول والفرع الثاني من هذا المطلب القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع اللعابية وفحص الشعر.

الفرع الأول: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عن البقع اللعابية في الإثبات الجنائي

أصبحت تعتبر البقع اللعابية كحجة قانونية مقبولة في الإثبات أو النفي مثل البصمات كبصمة الأصابع والعين والأذن والصوت وغيرها حيث أصبح من الممكن التعرف على الجناة والمجرمين في مختلف الجرائم مثل السرقة والقتل والاعتصاب عن طريق بصمة الحامض النووي DNA التي يمكن تحديدها من فحص اللعاب الموجود في مسرح الجريمة أو لدى المجني عليه ومقارنتها ببصمة المتهم أو المشتبه به لذلك يمكن الربط بين المتهم والجريمة وتحديد شخصية صاحب اللعاب إذا يمكن من خلال الفحص المجهرى لبعض الاثار المتروكة في مكان الجريمة مثل الأكواب والكاسات والمظاريف الورقية وطوابع البريد الحصول على انطباعات اللعاب بحيث يتم تصويرها ومقارنتها مع المتهمين وتحديد شخصية الجناة وتحقيق الشخصية حيث تكون متفردة للشخص ولا تتكرر وتعد بصمة مميزة للشخص⁴¹.

الفرع الثاني: القيمة القانونية للأدلة المنبثقة عم فحص الشعر في الإثبات الجنائي

في جرائم القتل والجرائم الجنسية وخاصة الاعتصاب يهتم مأموري الضبط القضائي بفحص مسرح الجريمة وملابس المتهم والمجني عليها واجسامهما فحصا دقيقا بحثا عن الشعر لأن فحص مثل هذه المضبوطات قد يتوفر عنه دليلا قويا يساعد في كشف الجاني والشعر الذي يوجد بيد المجني عليها قد يتبين بعد الفحص أن هذه الاثار من شعر المتهم وأيضا يتم فحص الفراش وإطية الأسرة لأنه قد يكون هناك شعر عالق بها خاصة في جرائم الاعتصاب⁴²، في كثير من الأحيان يتم ضبط خصلة شعر في يد القتيل ويكون انتزعها من شعر رأس الجاني أثناء مقاومته

40. د.مازن خلف ناصر، (2015-2017)، المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق، ص1

41. د.مازن خلف ناصر، (2015-2017)، المحاضرة 29 في جامعة المستنصرية كلية الحقوق، العراق، ص6

42. د.محمد محمد الغرافي ود.محمود سامي الحنفي، مبادئ الطب الشرعي والسموم، مطبعة كلية الشرطة القاهرة ص107

له أثناء الاعتداء وعندما كان الجاني أيضا يحاول الهرب⁴³ يتم وضع المضبوطات من الشعر في ظرف ويكتب عليه مكان وجودها وترفق بعينات من شعر المتهم وشعر الضحية⁴⁴ وترسل إلى المختبر الجنائي للفحص على أن تؤخذ هذه العينات من أماكن مختلفة من شعر الرأس والشعر بجوار الأذنين «السوالف وشعر الرقبة من الخلف وكذلك عينه من شعر الصدر والبطن والأطراف والمنطقة التناسلية وذلك حتى يتم عمل المقارنة اللازمة للشعر المعثور عليه وهذه العينات⁴⁵.

أخذ المشرع الفلسطيني بمبدأ حرية الإثبات الجنائي حيث بين أن البيئة في الدعاوي الجزائية تقام بجميع طرق الإثبات إلا إذا نص القانون على طريقة معينة حيث نصت المادة 206 من قانون الاجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 على أنه تقام البيئة في الدعاوي الجزائية لجميع طرق الإثبات إلا إذا نص القانون على طريقة معينة وجاء في الفقرة 2 من المادة نفسها أنه إذا لم تقم البيئة على المتهم قضت المحكمة ببراءته⁴⁶.

ويعتبر هذا النص قيذا على حرية الإثبات.

ومشروعية الدليل المنبثق عن البقع الحيوية يعتمد على صحة الاجراءات القانونية المتبعة في الحصول عليه والاستناد على وسائل عملية مشروعة وفقا للتشريعات الفلسطينية واقتناع القاضي بالدليل يبنى دائما على أدلة مشروعة وفقا للقانون وضمن اجراءات سليمة تحترم الحريات وحقوق الإنسان.

يعتبر تحليل البقع الدموية والبقع المنوية والبقع اللعابية من أهم أنواع التحاليل المستخدمة في فلسطين لكنها تستخدم كبيانات صالحة ولا تكون دليلا قاطعا إلا إذا اقترنت بأدلة أخرى تدعم اقتناع القاضي. واعتبر المشرع الفلسطيني الأدلة المتحصل عليها من الوسائل العلمية الحديثة في الإثبات الجنائي بيانات صالحة لكنها ليست أدلة قاطعة إلا إذا اقترنت بأدلة أخرى تعزز قناعة القاضي⁴⁷، حيث نفت المادة 219 من قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001 «تقبل في معرض البيئة بصمات الأصابع وبصمات راحة اليد وباطن القدم أثناء إجراء التحقيق أو المحاكمة ويجوز قبول الصور الشمسية في معرض البيئة للتعرف على صاحبها وذلك لمعرفة هوية المتهم ومن له علاقة بالجريمة وكذلك ماورد في المادة رقم 220 من القانون نفسه» تقبل في معرض البيئة في الإجراءات الجزائية جميع التقارير الصادرة من الموظف المسئول عن المختبرات الحكومية أو المعتمدة رسميا والموقعة منه والمتضمنة نتيجة الفحص الكيماوي أو التحليل الذي أجراه بنفسه بشأن مادة مشتبه بها ولا يقتضي ذلك لأداء الشهادة في هذا الشأن إلا إذا قدرت المحكمة أن حضوره ضروري لتأمين العدالة

43 عميد دكتور نبيل جاد، (1994-1995)، أسس التحقيق والبحث الجنائي العملي، مطبعة كلية الشرطة، 44-درياد درويش، (1995-1996)، الطب الشرعي، الطب الشرعي منشورات جامعة دمشق الطبعة الثانية ص298.
45 د.محمد محمدي العراقي ودمحمود سامي الحنفي، مبادئ الطب الشرعي والسموم، مطبعة كلية الشرطة القاهرة ص107
46 انظر المادة 206 من قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001
47 انظر المادة 219 والمادة 220 من قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001

الخاتمة:

استعرضنا فيما سبق بالتفصيل أهمية البقع الحيوية سواء كانت بقع دموية أو منوية أو لعابية أو شعر وغيرها والتي يمكن العثور عليها وضبطها في مسرح الجريمة ومهما كان نوع الجريمة لها دور مهم في تسهيل الوصول إلى الحقيقة بأسرع وقت واقل جهد لأنها توفر أدلة قوية تغيد في عملية الإثبات الجنائي وتساعد سلطات التحقيق والنيابة العامة في تحديد الجناة ونسبة الجريمة لهم بأدلة قاطعة وتقديمهم إلى العدالة.

على ضوء ذلك توصلنا إلى النتائج التالية:

- البقع الحيوية سواء كانت دموية أو منوية أو لعابية أو شعر تلعب دورا مهما في الحصول على أدلة من مسرح الجريمة وبالتالي تساعد منظومة العدالة الجنائية في كشف الحقيقة وتقديم الجناة للعدالة
- يقع عبء الإثبات الجنائي في فلسطين على النيابة العامة وأخذ المشرع الفلسطيني بمبدأ حرية الإثبات الجنائي
- لم تنظم التشريعات والقوانين الجزائية الفلسطينية الاستفاداة من الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية ولكن نظم إجراءات الإثبات المؤدية إليها
- تعتبر الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية في الإثبات الجنائي بيانات صالحة لكنها ليست أدلة قاطعة إلا إذا اقترنت بأدلة أخرى تعزز قناعة القاضي الجزائي
- لم يتم ادخال تقنية البصمة الوراثية DNA في فلسطين حتى يستفاد منها لتحليل البقع الحيوية في عملية الإثبات الجنائي

التوصيات:

5. تطوير المختبر الجنائي الفلسطيني وتزويده بالوسائل التقنية والخبرات اللازمة للاستفاداة من الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية
6. العمل على تعديل التشريعات والنصوص القانونية من أجل تنظيم الاستفاداة من الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية
7. الإسراع في إدخال البصمة الوراثية DNA إلى المختبر الجنائي في فلسطين لأنها تعد أسلوبا علميا متطورا في الكشف عن الجرائم وإقامة الدليل في الإثبات الجنائي
8. تأهيل وتدريب المحققين الجنائيين وأعضاء النيابة العامة والقضاة من خلال دورات متخصصة في مجال التعامل والاستفاداة من الأدلة المتحصل عليها من البقع الحيوية
9. عمل اتفاقيات ثنائية مع الدول المتقدمة في المجال التقني والتكنولوجي للاستفاداة من خبراتها في مجال البقع الحيوية والبصمة الوراثية في الإثبات الجنائي

المراجع:

- القران الكريم
- قانون الإجراءات الجزائية رقم 3 لسنة 2001
- قانون العقوبات الأردني رقم 16 لسنة 60
- أمل المرشدي 2017 مقالة الكترونية بعنوان « البقع الدموية في مسرح الجريمة وأهميتها في مجال الطب الشرعي»
- أحمد غلاب (2019) الأدلة البيولوجية ودورها في الإثبات الجنائي، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية المجلد 8 العدد 1
- د. عبد الفتاح مراد 1995 التحقيق الجنائي التطبيقي الطبعة الأولى دار الكتب والوثائق المصرية
- مبادئ الطب الشرعي والسموم تأليف د. محمد محمدي العراقي و د. سامي الحنفي - مطبعة كلية الشرطة القاهرة
- د. مازن خلاف ناصر (2015- 2017) المحاضرة 29 ف جامعة المستنصرية - كلية الحقوق العراق
- د.زياد درويش (1995- 1996) الطب الشرعي منشورات- جامعة دمشق الطبعة الثانية
- د. محمد حماد الهيتي (الطبعة الأولى 2010 ص 2008 -التحقيق الجنائي والأدلة الجرمية - دار المناهج للنشر والتوزيع
- د. جلال الجابري (2011) الطبعة الثانية الطب الشرعي القضائي ص 86 دار الثقافة للنشر والتوزيع
- عميد د. نبيل جاد 1994- 1995 أسس التحقيق والبحث الجنائي العملي - مطبعة كلية الشرطة
- د. عباس فاضل سعيد ود. محمد عباس حمودي استخدام البصمة الوراثية -مجلة الرافدين للحقوق المجلد 11 العدد 41 سنة 2009

- زاهر صباح- دور الوسائل العلمية الحديثة في الإثبات الجنائي في فلسطين- رسالة ماجستير القدس -فلسطين
- آمال حسين الأدلة العلمية الحديثة ودورها في الإثبات الجنائي أطروحة دكتوراه جامعة الشرق الأوسط 2014
- حسنين محمد البوادي الوسائل العلمية الحديثة في الإثبات الجنائي- منشأة المعارف الإسكندرية 2008
- مرهج الهيتي- الموسوعة الجنائية في البحث والتحقيق الجنائي والأدلة الجنائية والمادية- دار الكتب القانونية-القانونية- القاهرة 2008.



دراسة تحليلية لواقع تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني

Analytical Study of the Implementation Reality of E-Governance Programs in Training Centers for Palestinian Security Forces

بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني للتدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى الأمن الفلسطيني

إعداد الباحث

رقيب/ د. محمد جمال درويش أحمد

2024م

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني، من خلال تقييم مدى تطبيق المبادئ الرئيسية للحوكمة الإلكترونية، مثل الشفافية، الكفاءة، والاستدامة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيانات ومراجعة وثائقية لجمع البيانات من عينة مكونة من 158 إداريًا في مراكز التدريب. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية كان مرتفعًا، خاصة في مجالات الرؤية الاستراتيجية والبنية التحتية التقنية، مع وجود فجوات في تطوير المعرفة والمهارات التقنية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. توصي الدراسة بتطوير برامج تدريبية شاملة، تحسين البنية التحتية التقنية، وزيادة الوعي حول الحوكمة الإلكترونية، بالإضافة إلى تعزيز الإطار القانوني لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحفيز الابتكار بين العاملين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، قوى الأمن الفلسطيني، مراكز التدريب، الشفافية، الكفاءة، الفاعلية.

Abstract

This study aims to analyze the implementation of e-governance in the training centers of the Palestinian Security Forces by assessing the extent to which key principles of e-governance, such as transparency, efficiency, and sustainability, are applied. The study employed a descriptive-analytical approach and utilized questionnaires and documentary reviews to collect data from a sample of 158 administrative personnel in training centers. The findings revealed a high level of e-governance implementation, particularly in the areas of strategic vision and technical infrastructure, though gaps remain in developing knowledge and technical skills. Additionally, the study showed statistically significant differences based on educational qualifications and years of experience. The study recommends the development of comprehensive training programs, enhancement of technical infrastructure, raising awareness about e-governance, and strengthening the legal framework to support its

implementation, along with fostering innovation among staff.

Keywords: e-governance, Palestinian Security Forces, training centers, transparency, efficiency, effectiveness.

مقدمة الدراسة:

واجهت المنظمات الحالية الكثير من الضغوطات والتحديات ويرجع ذلك بشكل رئيسي إلى التغيرات الجوهرية السريعة والمتلاحقة التي تشهدها بيئة العمل والتي يغلب عليها التغير الديناميكي المستمر، وقد ظهرت العديد من المصطلحات والمفاهيم الإدارية، ومن أبرزها مفهوم الحوكمة الإلكترونية والتي تهدف إلى إعادة رسم السياسات والخطط وتفعيل أدوار الإدارة لتحقيق الشفافية والمساءلة والحفاظ على المؤسسات واستدامتها وتطويرها.

تعتبر الحوكمة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، وخاصة في قطاع التدريب، حيث تُستخدم في تحقيق الجودة والتميز في الأداء، واكتسبت الحوكمة الإلكترونية أهمية كبيرة في المؤسسات العسكرية بفضل قدرتها على تلبية المتطلبات النشطة والمتغيرة بسرعة، وتوفير نظام قانوني قوي، كما أن ضعف نوعية المعلومات يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، كما يؤدي اتباع المبادئ السليمة للحوكمة الإلكترونية إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تحقيق الشفافية (عبد القادر ، 2021).

أصبح مفهوم الحوكمة مفهوماً بارزاً من قبل العديد من الحكومات ووكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية ويات تحقيقه ضرورياً لمنح المساعدات الائتمانية للدول النامية كما انتقل مفهوم الحوكمة عبر الأوساط العلمية على أنه الحكم الرشيد الذي يمارس عبر حزمه من القوانين والقواعد والمبادئ التي تؤدي إلى الشفافية (نوير، 2007).

حيث تتمثل الحوكمة الرياضية أو التدريبية في التربية البدنية والرياضية في (الشفافية - الفاعلية والكفاءة- الرؤية الاستراتيجية - المشاركة - المساواة والاشتمال - سرعة الاستجابة - المساواة) في مجالات التربية الرياضية المختلفة (تدريب - تعليم - إدارة - ترويح رياضي) (الشافعي، 2007).

عرف (سعدون و عبد الجبوري ، 2016) الحوكمة الإلكترونية بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الاستخدامات الحالية والمستقبلية لتقنية المعلومات والاتصال ومتابعة هذه الاستخدامات لإنجاز الخطط والأهداف المقررة.

مشكلة الدراسة:

أن مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تواجه تحديات متعددة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال، وذلك في ظل الحاجة إلى تعزيز الشفافية، الكفاءة، والاستدامة في العمليات الإدارية والتدريبية. على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير البنية التحتية التقنية والرؤية الاستراتيجية، لا تزال هناك فجوات واضحة في تطوير المعرفة والمهارات التقنية والإدارية للعاملين، مما يؤثر على فعالية تطبيق برامج الحوكمة الإلكترونية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على واقع تطبيق برامج الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني، وهي قضية جوهرية في تحسين أداء هذه المؤسسات، وتكمن الأهمية في:

1. تحسين الأداء المؤسسي: تسلط الدراسة الضوء على واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني كأداة لتحقيق الكفاءة، الشفافية، والاستدامة.
2. مواكبة التطورات التقنية: تساهم الدراسة في تعزيز قدرة مراكز التدريب على الاستفادة من التكنولوجيا لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل.
3. توفير توصيات عملية: تسعى الدراسة إلى تقديم حلول عملية يمكن للمؤسسات الأمنية الاعتماد عليها لتحسين الأداء الإداري والتدريب.
4. تطوير السياسات والتشريعات: تساعد الدراسة في تقديم مقترحات لتعزيز الإطار القانوني لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

دراسات سابقة:

دراسة (دية، 2023) بعنوان «التدريب التكنولوجي في الأجهزة الأمنية بين الواقع والمأمول» تهدف هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة التدريب التكنولوجي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، واستكشاف الواقع الحالي للتكنولوجيا في هذه الأجهزة، وتحديد الآليات التي يمكن أن تساهم في رفع مستوى التدريب التكنولوجي. لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء مقابلات مع عشرة مدراء تكنولوجيا المعلومات والتدريب في الأجهزة الأمنية، وكانت أهم النتائج أن التدريب الإلكتروني ساهم في تحسين أداء الأفراد والمؤسسة من خلال توفير الوقت والجهد، كما ساهم في تطوير الأداء المؤسسي وربط البرامج التدريبية بالتطورات التكنولوجية، كما جاءت أهم التوصيات في ضرورة إنشاء مدارس تدريب داخلية متخصصة في المجال التكنولوجي لمواكبة التطورات في الدول المجاورة.

دراسة (عبد القادر ، 2021) بعنوان «الوعي المدرك للحوكمة بتقنية المعلومات ومتطلبات تطبيقها لدى القيادات الإدارية والفنية ببعض الأندية الرياضية» والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الوعي المدرك للحوكمة الإلكترونية بتقنية المعلومات ومتطلبات تطبيقها لدى القيادات الإدارية والفنية ببعض الأندية الرياضية حيث سلطت الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الأندية الرياضية وأهمية الحوكمة في تحقيق الشفافية والمساءلة وتعزيز الأداء الإداري، وكان أهم نتائج هذه الدراسة تتلخص في ضعف البنية التحتية لدى الأندية الرياضية ونقص التدريب والتأهيل وعدم وجود إطار قانوني متكامل لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية ف الأندية الرياضية التي أجريت عليها الدراسة، وإهم توصيات هذه الدراسة تعزيز الوعي لفهم أهمية الحوكمة الإلكترونية وصياغة وتطبيق سياسات تشريعية داعمة.

دراسة (العديوي، 2022) بعنوان «دراسة تحليلية لمبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم» والتي هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم من خلال ثلاثة مبادئ أساسية وهي (الشفافية،

والمساءلة، والمشاركة) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتم استخدام منهجية البحث النوعي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، تم جمع البيانات باستخدام أداة المقابلة والتي تم تطبيقها على عينة قصدية تكونت من (12) مبحوث من العاملين في القطاع الرياضي يمثلون خمس فئات لها علاقة بالاتحاد العماني، بالإضافة إلى تحليل محتوى بعض الوثائق ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والموقع الإلكتروني للاتحاد العماني لكرة القدم. أهم النتائج الدراسة تمثلت في أن هناك تطبيق نسبي لممارسات مبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم، حيث أشارت إلى ضعف في مؤشرات الشفافية وفي دور الجمعية العمومية في تطبيق المساءلة ومحاسبة مجلس الإدارة. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل في الاتحاد، وإنشاء لجنة الحوكمة والأخلاقيات، ووضع معايير أو مؤشرات أداء واضحة للمبادئ بالإضافة إلى متابعة وتقييم عملية تطبيق الممارسات في الهيئات الرياضية في سلطنة عمان.

دراسة (سيد ، عبد البصير، و خلف، 2019) بعنوان «واقع الحوكمة الإلكترونية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية» هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الوعي المدرك للحوكمة بتقنية المعلومات ومتطلبات تطبيقها لدى القيادات الإدارية والفنية في الأندية الرياضية، سلطت الضوء على أهمية الحوكمة في تعزيز الشفافية، المساءلة، والاستقرار الإداري داخل الأندية، وأظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وتقليل الفساد.

دراسة (زايد، 2014) بعنوان «مدى انسجام مخرجات مراكز التدريب المهني الحكومية مع احتياجات سوق العمل في الضفة الغربية من وجهة نظر مقدمي خدمة التدريب» هدفت الدراسة إلى تقييم مدى توافق مخرجات مراكز التدريب المهني الحكومية مع احتياجات سوق العمل في الضفة الغربية، من خلال دراسة الفجوة بين البرامج التدريبية الحالية ومتطلبات السوق. أظهرت النتائج أن البرامج التدريبية غير ملائمة، ونظام التوجيه غير فعال، والمدرسين بحاجة للتطوير، بالإضافة إلى نقص الدعم المجتمعي وضعف العلاقة مع سوق العمل. كما أوصت الدراسة بتحديث البرامج التدريبية، وتفعيل نظام معلومات السوق، وتعزيز التعاون بين مراكز التدريب وسوق العمل، وإجراء دراسات تتبعية لمتابعة الخريجين بشكل دوري لتلبية احتياجات السوق بفعالية.

دراسات أجنبية

دراسة (Sarantis & Ben Dhaou, 2018) بعنوان «الأسس العلمية للتدريب والأنشطة الريادية في مجال الحوكمة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات» هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتصنيف البرامج التدريبية العالمية المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية، مع التركيز على استخلاص احتياجات التدريب وتحديد الفجوات الموجودة في المناهج التعليمية الحالية. أظهرت النتائج أن البرامج التعليمية تعاني من نقص في تغطية مواضيع هامة مثل البيانات الضخمة، الهوية الإلكترونية، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، مما يستدعي سد هذه الفجوات لتلبية متطلبات الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال. كما تم تحديد أن المجالات الأساسية التي تحتاج إلى تعزيز في المناهج تشمل علوم البيانات، إدارة المشاريع، الحوكمة، والإدارة العامة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مناهج تعليمية حديثة تجمع بين الجوانب التقنية والإدارية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاعين الحكومي والخاص. كذلك، دعت إلى تحسين مشاركة المواطنين في الحوكمة الإلكترونية من خلال تقنيات مبتكرة وفعالة.

التعقيب على الدراسات السابقة

تركز هذه الدراسة على مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني بشكل محدد، بينما تركزت الدراسات السابقة على الأجهزة الأمنية بشكل عام أو الأندية الرياضية، هذا التخصص يعكس أهمية الدراسة الحالية في فهم واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في سياق مختلف وأكثر تخصصاً، حيث تعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة إلى الأدبيات الموجودة حول تطبيق الحوكمة الإلكترونية، حيث تركز بشكل خاص على مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني وتقدم تحليلاً شاملاً للعوامل المؤثرة والتحديات الرئيسية، كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يجعلها مرجعاً هاماً للمؤسسات الأمنية والتدريبية الراغبة في تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. واقع تطبيق برامج الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني.
2. الفروق في واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية لدى إدارتي مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هو واقع تطبيق برامج الحوكمة الإلكترونية لدى مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني؟
2. هل توجد فروق دالة إحصائياً في تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى إدارتي مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أدوات الدراسة

1. استبيانات: تم تصميم استبيان خاص لجمع البيانات من أفراد العينة حول آرائهم وتجاربهم مع برامج التدريب الحالية.
2. المراجعة الوثائقية: تم جمع وتحليل مجموعة من الوثائق الرسمية والتقارير والإحصاءات المتعلقة بمراكز التدريب والحوكمة الإلكترونية، مما سوف يساهم في إثراء الدراسة بمعلومات موثوقة.

إجراءات جمع البيانات:

- توزيع الاستبيانات الكترونياً على عينة الدراسة لضمان سهولة جمع البيانات.

المعالجات الإحصائية:

- تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (spss) لتحليل النتائج.
- تم استخدام (Excel) لإدخال البيانات الأولية، إجراء التحليلات الأساسية.

مصطلحات الدراسة

الحكومة: هي مجموعة من الآليات التي تضمن رسم التوجه الاستراتيجي للهيئة للسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، وتلبية متطلباتها والاستعداد لمواجهة متغيرات بيئتها الخارجية والتكيف معها (صالح و الصالحي، 2018).

الحكومة الإلكترونية: ممارسة السلطة الإدارية لإدارة شؤون الهيئة على كافة المستويات من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لزيادة إمكانية الدخول إلى الخدمات الحكومية ونشرها عبر الشبكة لتعم الفائدة على الأفراد، والعاملين (الهيملة ، 2016).

التدريب الأمني: هو التدريب الذي يتضمن الجهود العلمية والعملية النظرية والتطبيقية التي تقوم الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية بتحديد احتياجاتها الفعلية من التدريب، بتصميم البرامج وتنفيذها وتقديمها وتطويرها، بهدف إكساب المتدربين المعرفة اللازمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وغرس القيم الإيجابية، وتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة (الكبيسي، 2007).

مراكز التدريب: هي مؤسسات تمارس فيها العملية التدريبية داخل ورش خاصة لكل تخصص مزودة بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب ويتم تطويرها بحسب التقدم التكنولوجي للتخصص وتقوم بتخريج أفراف من الطلبة في تخصصات مختلفة. (عدوان، 2006)

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو منهج يتيح جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية من أجل فهم واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني، ويشمل هذا المنهج وصف الظواهر وجمع المعلومات وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات دقيقة.

مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني في مختلف المحافظات، وقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل هذه المراكز لضمان شمولية الدراسة وتنوع البيانات.

وصف عينة الدراسة أجريت الدراسة على عينة قوامها (158) إداري من مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني، تم اختيارهم بالطريقة الميسرة من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع الاجتماعي والسنة الدراسية والخبرة (ن=158).

المتغيرات المستقلة	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	128	81%
	أنثى	30	19%
	المجموع	158	100%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	42	26.6%
	بكالوريوس	64	40.5%
	ماجستير	46	29.1%
	دكتوراه	6	3.8%
	المجموع	158	100%
سنوات الخبرة في العمل	5 سنوات فأقل	44	27.8%
	من (6 - 10) سنوات	76	48.1%
	11 سنة فأكثر	38	24.1%
	المجموع	158	100%

أداة الدراسة: من أجل التعرف على مدى تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية في مراكز تدريب قوى الأمن الفلسطيني ، قام الباحث بمراجعة الأدب التربوي والدراسات المرتبطة بالموضوع بشكل مباشر وغير مباشر مثل دراسات كل من (رضى، 2018) و (العدوي، 2022)، وقام الباحث بتصميم استبانة الحوكمة الإلكترونية، بحيث كانت استبانة الحوكمة الإلكترونية مكونة من (39) فقرة مقسمة على (6) مجالات، حيث أن المجال الأول تكون من (7) فقرات، والمجال الثاني (4) فقرات، والمجال الثالث (7) فقرات، والمجال الرابع (6) فقرات، والمجال الخامس (6) فقرات، والمجال السادس (9) فقرات.

وكانت المجالات في استبانة الحوكمة الإلكترونية كالآتي:

1. الرؤية الاستراتيجية.
2. الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية.
3. التخصصات.
4. المهارات الإدارية والتقنية.

5. التقنيات المتوفرة.

6. المعرفة.

وكانت الاستجابة على الفقرات مكونة من خمسة استجابات وفق سلم ليكرت الخماسي وهي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، أحياناً (3) درجات، لا أوافق درجتان، ودرجة واحدة لا أوافق بشدة.

الخصائص العلمية لأداة الدراسة:

أولاً: الصدق:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق الاتساق الداخلي (Internal consistency) من خلال استخراج قيم معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات الدرجة الكلية لكل أداة، وذلك بعد تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من إداريي مراكز التدريب لدى قوى الأمن الفلسطيني قوامها (30) إداري من خارج عينة الدراسة الأصلية ونتائج الجدول (1) يظهر ذلك، حيث تم حذف الفقرات التي معامل الارتباط بها أقل من (0.60) وغير دالة إحصائياً.

الجدول رقم (2): صدق الاتساق الداخلي لأداة الحوكمة الإلكترونية (ن=30).

رقم الفقرة	قيمة (ر)						
1	**0.60	11	**0.60	21	**0.85	31	**0.90
2	**0.95	12	**0.70	22	**0.80	32	**0.70
3	**0.97	13	**0.70	23	**0.58	33	**0.90
4	**0.97	14	**0.90	24	**0.80	34	**0.90
5	**0.92	15	**0.90	25	**0.60	35	**0.90
6	**0.85	16	**0.58	26	**0.90	36	**0.90
7	**0.70	17	**0.90	27	**0.60	37	**0.90
8	**0.70	18	**0.59	28	**0.70	38	**0.90
9	**0.60	19	**0.90	29	**0.75	39	**0.90
10	**0.60	20	**0.90	30	**0.90		

**علاقة دالة عند $(\alpha \geq 0.01)$.

تشير نتائج الجدول رقم (2) أن قيم معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لأداة الحوكمة الإلكترونية تراوحت ما بين (0.60 - 0.97)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند $(\alpha \geq 0.01)$ ، ويعني ذلك أن الأداة صادقة في قياس ما أعدت لأجله.

ثانياً: الثبات:

للتأكد من معامل الثبات لأداة الدراسة تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث كانت قيمة

معامل الثبات لأداة الحوكمة الإلكترونية تتراوح ما بين (0.66، 0.97)، لكل مجال من المجالات، يعني ذلك أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات وتحقق الأغراض المرجوة من الدراسة.

الجدول رقم (3): معاملات الثبات لأدوات الدراسة

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	الرؤية الاستراتيجية	7	0.91
2	الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية	4	0.66
3	التخصصات	7	0.89
4	المهارات الإدارية والتقنية	6	0.80
5	التقنيات المتوفرة	6	0.87
6	المعرفة	9	0.97

متغيرات البحث:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

المتغيرات المستقلة:

- النوع الاجتماعي وله مستويان هما: (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي ولها أربعة مستويات وهي: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- سنوات الخبرة في العمل: ولها ثلاث مستويات: (5 سنوات فأقل، من (6-10) سنوات، 11 سنة فأكثر).

المتغيرات التابعة:

تمثلت هذه المتغيرات بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة (الحوكمة الإلكترونية).

إجراءات الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

- الاطلاع على الدراسات السابقة المرتبطة بالحوكمة الإلكترونية.
- تصميم أداة الدراسة التي تقيس الحوكمة الإلكترونية لدى إداريي مراكز تدريب قوى الأمن الفلسطيني.
- تحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدفة.
- التأكد من الشروط العلمية لأداة الدراسة من خلال إجراء تجربة استطلاعية على عينة قوامها (30) إداريي للوصول إلى الشكل النهائي لأداة الدراسة.

- تصميم أداة الدراسة إلكترونياً وإرسالها إلى أفراد عينة الدراسة، حيث كانت عدد الردود الصالحة للتحليل الإحصائي وتمثل عينة الدراسة (158) رداً.
- بعد جمع البيانات وترميزها وإدخالها إلى الحاسوب تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- الوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها وتحديد أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام المعالجات الآتية:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن تساؤلي الدراسة الأول والثاني، ولتفسير النتائج تم الاعتماد على تصنيف الدرجات وفق سلم ليكرت الخماسي وهي: (1.80) فأقل مستوى منخفض جداً، (-1.81- 2.60) مستوى منخفض، (-2.61- 3.40) مستوى متوسط، (3.41- 4.20) مستوى مرتفع، أعلى من (4.20) مستوى مرتفع جداً.
- اختبار (Tukey HSD) لمعرفة الفروق.
- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة الثبات لأداة الدراسة.
- ارتباط بيرسون لقياس الصدق الداخلي (Internal Consistency) لأداة الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) لتحديد الفروق في الدرجة الكلية للحوكمة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

نتائج البحث

أولاً: نتائج التساؤل الأول ومناقشته والذي نصه:

ما هو واقع تطبيق برامج الحوكمة الإلكترونية لدى مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني؟

للإجابة عن التساؤل تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة وللمستوى الكلي للحوكمة الإلكترونية لدى الإداريين، ونتائج الجدول رقم (4) تبين ذلك.

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحكومة الإلكترونية (ن=158).

الرقم	الفقرات	متوسط الاستجابة*	الانحراف المعياري	المستوى
1	تصاغ الرؤية الاستراتيجية لمراكز التدريب على وفق أولويات العمل الأمني والتدريبي.	4.65	0.61	مرتفع جداً
2	تعتمد مراكز التدريب الحوكمة الإلكترونية ضمن الرؤية الاستراتيجية لتعزيز الشفافية والكفاءة.	4.44	0.61	مرتفع جداً
3	الرؤية الاستراتيجية ممثلة لكافة الأطراف المعنية في الحوكمة الإلكترونية داخل مراكز التدريب.	4.54	0.55	مرتفع جداً
4	يعتمد مركز التدريب الخطط المدروسة وفق احتياجات التدريب الأمني المرتبطة بالتطورات التكنولوجية.	4.38	0.71	مرتفع جداً
5	موائمة الأهداف والخطط مع التغيرات والتطورات العالمية في مجال التدريب الأمني.	4.54	0.52	مرتفع جداً
6	العلم بأهمية أهداف وبرامج مراكز التدريب في تعزيز الأداء الأمني والمهني.	4.49	0.55	مرتفع جداً
7	يعتمد مركز التدريب أنظمة وتكنولوجيات حديثة لتحقيق رؤى مستقبلية.	4.48	0.52	مرتفع جداً
المستوى الكلي لرؤية الاستراتيجية				
		4.5	0.28	مرتفع جداً
1	يتم تحديث الأنشطة لتطوير الموارد البشرية والمالية بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية.	4.39	0.70	مرتفع جداً
2	يعمل المركز على معرفة وتحديد احتياجات الموارد البشرية والمالية لتطوير الحوكمة الإلكترونية.	4.47	0.63	مرتفع جداً
3	يتم إعداد وتطوير الكوادر البشرية لتطبيق تقنيات الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال.	4.37	0.53	مرتفع جداً
4	يراعي المركز مدى مطابقة الموارد المتاحة مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية في بيئة العمل.	4.62	0.51	مرتفع جداً
المستوى الكلي لجمال الإشكاليات في الموارد البشرية				
		4.46	0.33	مرتفع جداً
1	يقوم المركز بتوزيع المهام والتخصصات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية بشكل يتماشى مع أهداف العمل.	4.37	0.622	مرتفع جداً
2	يتمتع المركز بكفاءة عالية في توجيه وتخصيص العمل الإداري المتعلق بالحوكمة الإلكترونية.	4.46	0.60	مرتفع جداً

مرتفع جداً	0.60	4.41	يدعم المركز تطوير تخصصات الكوادر في مجال الحوكمة الإلكترونية لمواكبة التطورات التكنولوجية.	3
مرتفع جداً	0.61	4.47	يساهم المركز في تعزيز البيئة الابتكارية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال الحوكمة الإلكترونية.	4
مرتفع جداً	0.70	4.41	يتابع المركز آخر التطورات في مجال الحوكمة الإلكترونية ويطبّقها محلياً وعالمياً.	5
مرتفع جداً	0.65	4.42	يقوم أعضاء المركز بتقديم اقتراحات جديدة لتعزيز تطبيق الحوكمة الإلكترونية بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	6
مرتفع جداً	0.70	4.37	يمتلك المركز أنظمة متطورة تدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتراعي احتياجات العمل الداخلي.	7
مرتفع جداً	0.36	4.41	المستوى الكلي لمجال التخصصات	
مرتفع	0.99	4.08	يتمتع أعضاء مركز التدريب بالمهارات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المهام الإدارية.	1
مرتفع	0.99	4.14	يعمل أعضاء المركز على استخدام الأساليب العلمية لحل المشكلات المتعلقة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية.	2
مرتفع	0.85	4.03	يمتلك أعضاء المركز القدرة على اتخاذ قرارات تتماشى مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية.	3
مرتفع	0.80	4.14	يتمتع أعضاء المركز بالمهارات التقنية اللازمة لإدارة نظام الحوكمة الإلكترونية بكفاءة.	4
مرتفع	0.99	4.05	لدى أعضاء المركز خبرة واسعة في استخدام الأساليب النفسية والإدارية اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية.	5
مرتفع جداً	0.96	4.22	يستخدم المركز معايير علمية لضمان وحدات العمل بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة الإلكترونية.	6
مرتفع	0.88	4.1	المستوى الكلي للمهارات الإدارية والتقنية	
مرتفع جداً	0.81	4.29	يعتمد المركز على استخدام الأنظمة الحاسوبية في إدارة أنشطته التدريبية والحوكمة الإلكترونية.	1
مرتفع جداً	0.70	4.44	يعتمد المركز برنامجاً فعالاً لتطبيق التعليمات وتوجيهات الحوكمة الإلكترونية بين الإدارات.	2
مرتفع جداً	0.70	4.43	يتم الاطلاع بشكل دوري على أحدث مستجدات التقنية لتطوير أنظمة الحوكمة الإلكترونية في المركز.	3
مرتفع جداً	0.65	4.52	يعتمد المركز على أنظمة الحوكمة الإلكترونية لتحسين العمليات الإدارية وتقليل الاعتماد على الورق.	4

مرتفع جداً	0.65	4.48	يمتلك المركز حواسيب وأنظمة خاصة لدعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في كافة وحداته.	5
مرتفع جداً	0.70	4.48	تتوفر للمركز شبكات إنترنت عالية الجودة لدعم الحوكمة الإلكترونية والعمليات الإدارية.	6
مرتفع جداً	0.49	4.44	المستوى الكلي لمجال التقنيات المتوفرة	
مرتفع	0.99	3.91	هناك قسم مخصص في مركز التدريب للأبحاث والدراسات المتعلقة بتطوير المعرفة الجديدة من خلال الحوكمة الإلكترونية.	1
مرتفع	0.95	4.08	يعمل المركز على تطوير عملية استخدام الحوكمة الإلكترونية لتحسين الأداء المؤسسي.	2
مرتفع	0.99	3.89	يمتلك المركز معرفة وخبرة واسعة في استخدام تكنولوجيا المعلومات التي تدعم الحوكمة الإلكترونية.	3
مرتفع	0.89	3.95	يتم تطوير برامج متخصصة لتأهيل الموظفين في الشبكة المعرفية الخاصة بالحوكمة الإلكترونية.	4
مرتفع	0.95	3.92	هناك تدريب مستمر للموظفين حول الحوكمة الإلكترونية لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم بالتقنيات الحديثة.	5
مرتفع	0.99	4.01	يعتمد المركز برامج تدريبية للكادر الفني والإداري على دورات الحوكمة الإلكترونية لتحسين التواصل الداخلي.	6
مرتفع	0.99	3.92	هناك استشارات متاحة لجميع الموظفين لدعم المعرفة المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية وتطوير الأفكار الجديدة.	7
مرتفع	0.99	3.97	يوجد نظام داخلي لتخزين وإدارة المعلومات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية.	8
مرتفع	0.99	3.86	يتابع المركز كل ما هو جديد في مجال الحوكمة الإلكترونية لتحديث مهارات ومعارف الموظفين.	9
مرتفع	0.98	3.94	المستوى الكلي لمجال المعرفة	
مرتفع جداً	0.38	4.31	المستوى الكلي للحوكمة الإلكترونية	

*أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

تشير نتائج الجدول رقم (4) أن المستوى الكلي للحوكمة الإلكترونية لدى مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني كان مرتفعاً جداً بمتوسط حسابي قدره (4.3)، وكانت أعلى استجابة على مجال (الرؤية الاستراتيجية) بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي قدره (4.5)، ويليه مجال (الإشكاليات في الموارد البشرية) بمستوى مرتفع جداً بمتوسط حسابي (4.46)، ومن بعده يأتي مجال (التقنيات المتوفرة) بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.44)، ويليه مجال (التخصصات) بمستوى مرتفع جداً وبمتوسط حسابي (4.41)، ومن ثم مجال (المهارات الإدارية والتقنية) بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي (4.1)، بينما كانت أقل استجابة على مجال (المعرفة) بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (3.94).

يرى الباحث إن تفوق مراكز التدريب في قوى الأمن الفلسطيني في تطبيق الحوكمة الإلكترونية يعكس استعدادها الكبير للتكيف مع التطورات التقنية وتبني ممارسات إدارية حديثة. إن الرؤية الاستراتيجية الواضحة والبنية التحتية التقنية القوية تعد من أهم العوامل التي تدعم هذا التفوق. ومع ذلك، لا يمكن إغفال التحديات المتعلقة بتطوير المعرفة والمهارات التقنية والإدارية، حيث تحتاج المراكز إلى بذل مزيد من الجهود لتعزيز المعرفة المتخصصة وتنمية المهارات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بشكل أكثر فعالية. يرى الباحث أن الاستثمار المستمر في تدريب الأفراد وتطوير الأنظمة التقنية سيعزز من الأداء المؤسسي ويضمن استدامة التحسينات في هذا المجال.

ثانياً: نتائج التساؤل الثاني ومناقشته والذي نصه:

هل توجد فروق دالة إحصائية في تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى إداريي مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تعزى إلى متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

ولإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One – way ANOVA) لتحديد الفروق في الدرجات الكلية للحوكمة الإلكترونية تبعاً لمتغيرات الدراسة المستقلة، ونتائج الجداول (5) تبين ذلك، وفيما يأتي العرض للنتائج وفقاً لمتغيرات المستقلة وهي:

• متغير النوع الاجتماعي

نتائج الجدول (5) تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات للحوكمة الإلكترونية لدى مدربي مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات للحوكمة الإلكترونية لإداريي مراكز تدريب قوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=158).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	النوع الاجتماعي	المتغيرات
0.85	2.04	128	ذكر	الحوكمة الإلكترونية
0.80	2.33	30	أنثى	

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=158)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة*
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	2.6	1	2.6	0.637	0.426
	داخل المجموعات	636.742	156	4.082		
	المجموع	639.342	157			

0.082	3.057	5.388 1.763	1 156 157	5.388 274.967 280.354	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية
0.326	0.972	6.514 6.702	1 156 157	6.514 1045.435 1051.949	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التخصصات
0.245	1.360	38.610 28.394	1 156 157	38.610 4429.542 4468.152	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المهارات الإدارية والتقنية
0.926	0.009	0.077 8.949	1 156 157	0.077 1396.075 1396.152	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التقنيات المتوفرة
0.356	0.356	67.258 78.411	1 156 157	67.258 12232.185 12299.443	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المعرفة

فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في مجالات الدراسة (الرؤية الاستراتيجية، الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية، والتخصصات، المهارات الإدارية والتقنية، التقنيات المتوفرة، المعرفة) تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

• متغير المؤهل العلمي

نتائج الجدول (7) تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات للحكومة الإلكترونية لدى أدارين مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات للحكومة الإلكترونية لإداريي مراكز تدريب قوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي (ن=158).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	المؤهل العلمي	المتغيرات
0.354	1.14	42	دبلوم فأقل	الحكومة الإلكترونية
0.333	1.12	64	بكالوريوس	
0.481	1.34	46	ماجستير	
0.00	1	6	دكتوراه	

الجدول رقم (6): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق الحكومة الإلكترونية لى مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=158)

مستوى الدلالة*	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	المتغيرات
0.154	1.774	0.145	3	0.436	بين المجموعات	الرؤية الاستراتيجية
		0.082	154	12.612	داخل المجموعات	
			157	13.048	المجموع	
0.102	2.107	0.230	3	0.691	بين المجموعات	الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية
		0.109	154	16.831	داخل المجموعات	
			157	17.522	المجموع	
0.008	4.080	0.527	3	1.581	بين المجموعات	التخصصات
		0.129	154	19.888	داخل المجموعات	
			157	21.468	المجموع	
0.000	60.469	22.376	3	67.129	بين المجموعات	المهارات الإدارية والتقنية
		0.370	154	56.987	داخل المجموعات	
			157	124.115	المجموع	

0.088	2.217	0.535	3	1.606	بين المجموعات	التقنيات المتوفرة
		0.241	154	37.176	داخل المجموعات	
			157	38.782	المجموع	
0.000	187.660	39.743	3	119.230	بين المجموعات	المعرفة
		0.212	154	32.615	داخل المجموعات	
			157	151.845	المجموع	

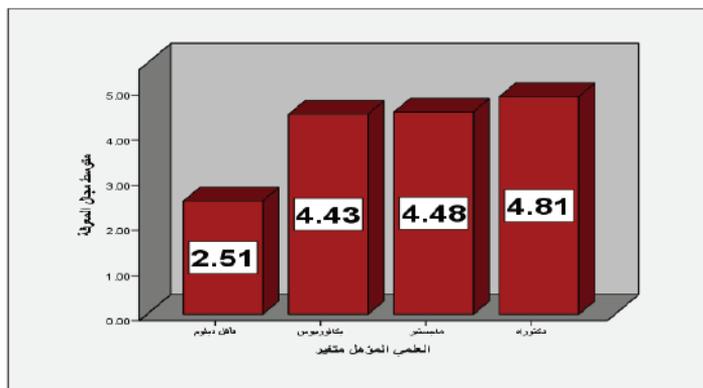
* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن المؤهل العلمي يؤثر بشكل كبير على بعض جوانب تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني. فقد تبين وجود فروق دالة إحصائية في متغير التخصصات (قيمة ف = 4.080، مستوى الدلالة = 0.008)، المهارات الإدارية والتقنية (قيمة ف = 60.469، مستوى الدلالة = 0.000)، والمعرفة (قيمة ف = 187.660، مستوى الدلالة = 0.000)، حيث أظهر الأفراد ذوو المؤهلات العلمية الأعلى مستويات أعلى في هذه الجوانب. بالمقابل، لم تظهر فروق دالة إحصائية في متغيرات الرؤية الاستراتيجية (قيمة ف = 1.774، مستوى الدلالة = 0.154)، الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية (قيمة ف = 2.107، مستوى الدلالة = 0.102)، والتقنيات المتوفرة (قيمة ف = 2.217، مستوى الدلالة = 0.088)، مما يشير إلى أن المؤهل العلمي لا يؤثر كثيرًا على هذه المتغيرات. - للتعرف إلى مصادر الفروق في الحوكمة الإلكترونية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (tukey HSD) لتحليل الفروقات بين متوسطات درجات المشاركين في المجالات المختلفة بناءً على مؤهلاتهم العلمية كما هو مبين في الملحق رقم (2).

حيث يبين الجدول رقم (7) في ملحق رقم (2) الفروق بين المجموعات بناءً على المؤهل العلمي وكانت أهم الفروقات الإحصائية ما يلي:

1. في مجال التخصصات، هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على «دبلوم فأقل» و«دكتوراه»، وأيضاً بين «ماجستير» و«دكتوراه».
2. في مجال المهارات الإدارية والتقنية، هناك فروق معنوية كبيرة بين الحاصلين على «دبلوم فأقل» وكل من «بكالوريوس»، «ماجستير»، و«دكتوراه».
3. في مجال المعرفة، هناك فروق معنوية كبيرة بين الحاصلين على «دبلوم فأقل» وكل من «بكالوريوس»، «ماجستير»، و«دكتوراه».
4. كما يبين أيضاً حدود الثقة التي توفر نطاقاً متوقعاً للفروق. مثل الفرق بين «دبلوم فأقل» و«دكتوراه» في مجال التخصصات يتراوح بين -5.7563 و-0.0533، مما يعني أن الفرق الحقيقي يُحتمل أن يقع في هذا النطاق بنسبة 95%.

5. كما نستنتج أن هناك فروقاً واضحة بين المؤهلات العلمية المختلفة في المجالات الثلاثة، خاصة في المجال المهارات الإدارية والتقنية ومجال المعرفة، حيث أن الحاصلين على مؤهلات علمية أعلى (مثل ماجستير ودكتوراه) يحققون درجات أعلى بشكل عام مقارنةً بالحاصلين على دبلوم فأقل.



كما يرى الباحث أن التعليم العالي يلعب دوراً حاسماً في تعزيز المهارات الإدارية والتقنية والمعرفة المتخصصة. الأفراد الحاصلون على درجات علمية أعلى يُظهرون مستويات أداء أعلى في المجالات التي تتطلب معرفة متعمقة وتحليلاً نقدياً، بينما قد تعتمد بعض المجالات الأخرى، مثل الرؤية الاستراتيجية وحل المشكلات الإدارية، بشكل أكبر على الخبرة العملية والتفاعلات المهنية المباشرة.

لذلك، ينصح الباحث بضرورة توفير برامج تعليمية متقدمة وفرص تدريبية مستمرة لتعزيز المهارات والمعارف لدى الأفراد الذين يحملون مؤهلات أقل، وذلك لزيادة كفاءتهم في مجالات الحوكمة الإلكترونية والإدارة التقنية.

شكل (1): متوسط الاستجابة في مجال المعرفة لدى إداريي مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

• متغير سنوات الخبرة

نتائج الجدول (8) تظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات للحوكمة الإلكترونية لدى مدربي مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات للحوكمة الإلكترونية لإداريي مراكز تدريب قوى الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=158).

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	العدد	سنوات الخبرة	المتغيرات
0.544	1.27	44	5 سنوات فأقل	الحوكمة الإلكترونية
0.674	2.39	76	من (6-10) سنوات	
0.761	2.47	38	11 سنة فأكثر	

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في تطبيق الحوكمة الإلكترونية لى مراكز التدريب لى
الأمن الفلسطيني تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (ن=158)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة *
الرؤية الاستراتيجية	بين المجموعات	0.330	2	0.165	2.011	0.137
	داخل المجموعات	12.718	155	0.082		
	المجموع	13.048	157			
الإشكاليات في الموارد البشرية والمالية	بين المجموعات	0.564	2	0.282	2.578	0.079
	داخل المجموعات	16.958	155	0.109		
	المجموع	17.522	157			
التخصصات	بين المجموعات	1.131	2	0.565	4.310	0.015
	داخل المجموعات	20.337	155	0.131		
	المجموع	21.468	157			
المهارات الإدارية والتقنية	بين المجموعات	39.812	2	19.906	36.599	0.000
	داخل المجموعات	84.812	155	0.544		
	المجموع	124.115	157			
التقنيات المتوفرة	بين المجموعات	1.446	2	0.723	3.002	0.053
	داخل المجموعات	37.336	155	0.241		
	المجموع	38.782	157			
المعرفة	بين المجموعات	81.938	2	40.969	90.838	0.000
	داخل المجموعات	69.907	155	0.451		
	المجموع	151.845	157			

* فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$).

تشير نتائج الجدول رقم (9) الفروق في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في بعض المتغيرات. أظهرت

النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في متغيرات الرؤية الاستراتيجية (مستوى الدلالة = 0.137) والإشكاليات في الموارد البشرية والمالية (مستوى الدلالة = 0.079) والتقنيات المتوفرة (مستوى الدلالة = 0.053)، مما يدل على أن سنوات الخبرة لا تؤثر بشكل كبير على هذه الجوانب. بالمقابل، وُجدت فروق دالة إحصائية في متغيرات التخصصات (مستوى الدلالة = 0.015) والمهارات الإدارية والتقنية (مستوى الدلالة = 0.000) والمعرفة (مستوى الدلالة = 0.000)

ما يشير إلى تأثير واضح لسنوات الخبرة على هذه الجوانب من الحوكمة الإلكترونية، حيث يظهر أن الأفراد ذوي الخبرة الأكبر يتمتعون بمستويات أعلى من التخصصات، والمهارات الإدارية والتقنية، والمعرفة اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بفعالية أكبر.

للتعرف إلى مصادر الفروق في الحوكمة الإلكترونية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام اختبار (tukey HSD) لتحليل الفروقات بين متوسطات درجات المشاركين في المجالات المختلفة بناءً على سنوات خبرتهم كما هو مبين في الملحق رقم (3).

التخصصات:

الفرق بين «5 سنوات فأقل» و«11 سنة فأكثر» هو -0.23513، والقيمة الاحتمالية 0.011 تشير إلى أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية (أقل من 0.05)، مع نطاق ثقة من -0.4250 إلى -0.0453.

بالنسبة للمقارنة بين «5 سنوات فأقل» و«من (6-10) سنوات»، الفرق -0.11859 ليس ذا دلالة إحصائية (القيمة الاحتمالية 0.198 أكبر من 0.05).

المقارنات الأخرى داخل نفس الفئة («من (6-10) سنوات» و«11 سنة فأكثر») لا تظهر فروقات ذات دلالة إحصائية، كما أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

المهارات الإدارية والتقنية:

الفرق بين «5 سنوات فأقل» و«11 سنة فأكثر» هو -1.24203 مع قيمة احتمالية 0.000، مما يعني أن هذا الفرق ذو دلالة إحصائية قوية، مع نطاق ثقة بين -1.6285 و-0.8555.

الفرق بين «5 سنوات فأقل» و«من (6-10) سنوات» هو -1.03589، مع قيمة احتمالية 0.000، مما يدل على فرق ذو دلالة إحصائية قوية، ونطاق الثقة بين -1.3665 و-0.7053.

المقارنات الأخرى («من (6-10) سنوات» و«11 سنة فأكثر») ليست ذات دلالة إحصائية.

المعرفة:

الفرق بين «5 سنوات فأقل» و«11 سنة فأكثر» هو -1.71584 ، والقيمة الاحتمالية 0.000 تشير إلى فرق ذي دلالة إحصائية قوية، مع نطاق ثقة من -2.0678 إلى -1.3639 .

الفرق بين «5 سنوات فأقل» و«من (6-10) سنوات» هو -1.54040 مع قيمة احتمالية 0.000 ، مما يعني أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية، ونطاق الثقة بين -1.8415 و 1.2393 .

المقارنة بين «من (6-10) سنوات» و«11 سنة فأكثر» ليست ذات دلالة إحصائية القيمة الاحتمالية 0.389 .

الخلاصة:

في التخصصات، الفروق بين الخبرة «5 سنوات فأقل» و«11 سنة فأكثر» كانت ذات دلالة إحصائية، بينما المقارنات الأخرى لم تكن ذات دلالة إحصائية.

في المهارات الإدارية والتقنية، أصحاب الخبرة «11 سنة فأكثر» و«من (6-10) سنوات» أظهروا فروقات ذات دلالة إحصائية عند مقارنتهم مع «5 سنوات فأقل».

في المعرفة، الفروق بين أصحاب الخبرة «11 سنة فأكثر» و«من (6-10) سنوات» عند مقارنتهم ب«5 سنوات فأقل» كانت ذات دلالة إحصائية.

من نظر الباحث، تشير هذه النتائج إلى أن سنوات الخبرة تؤثر بشكل ملحوظ على أداء الأفراد في مختلف المجالات. الخبرة الطويلة تساهم في تحسين التخصصات، تطوير المهارات الإدارية والتقنية، وزيادة المعرفة. هذا يشير إلى ضرورة التركيز على التدريب المستمر وتعزيز المهارات والمعرفة خلال السنوات الأولى من الخبرة لضمان نجاح العاملين على المدى الطويل.

الاستنتاجات

1. تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمستوى مرتفع في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني.
2. وجود فجوات في تطوير المعرفة والمهارات التقنية والإدارية للعاملين.
3. فروق دالة إحصائية بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
4. الحاجة إلى تعزيز المعرفة المتخصصة في الحوكمة الإلكترونية.

التوصيات

1. تطوير برامج تدريبية شاملة لرفع الكفاءة التقنية والإدارية.
2. تعزيز البنية التحتية التقنية وتحديث الأنظمة المستخدمة بانتظام.
3. تطبيق نظام تقييم ومتابعة دوري لتحسين الأداء.
4. زيادة الوعي بأهمية الحوكمة الإلكترونية بين العاملين.
5. تعزيز الإطار القانوني لدعم الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الأمنية.
6. توفير فرص تعليمية مستمرة للعاملين في مجال الحوكمة الإلكترونية.
7. تحفيز الابتكار وتشجيع العاملين على تقديم أفكار لتحسين الأداء.

الخاتمة

أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مراكز التدريب لقوى الأمن الفلسطيني يسير في اتجاه إيجابي، حيث أظهرت النتائج مستوى عالٍ من التبني في مجالات مثل الرؤية الاستراتيجية والبنية التحتية التقنية. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بتطوير المهارات والمعرفة التقنية والإدارية للعاملين، وهو ما يتطلب المزيد من الجهود لتحسين كفاءة العاملين في استخدام تقنيات الحوكمة الإلكترونية.

أظهرت الدراسة أيضًا فروقًا دالة إحصائيًا بناءً على المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر وتوفير فرص تعليمية متقدمة للعاملين. كما أن تعزيز البنية التحتية التقنية وتطوير الإطار القانوني يعدان أساسيين لدعم استدامة تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

تؤكد الدراسة على أهمية الاستثمار في التدريب والتأهيل، بالإضافة إلى تشجيع الابتكار بين العاملين لضمان استمرارية تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الشفافية والكفاءة في المؤسسات الأمنية.

المراجع

- أبو عابد، ع. (2021). أنماط التفكير وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة أحداث الحياة الضاغطة لدى مرضى نقص التروية القلبية. غزة: رسالة ماجستير - الجامعة الإسلامية (غزة).
- أحمد علي صالح، و نضال أمين الصالحي. (2018). نماذج حوكمة الجامعات وأثرها في بناء التوجه الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعات الخاصة الأردنية. الاردن: مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي.
- أحمد محمد مصطفى عبد القادر. (2021). الوعي المدرك للحوكمة بتقنية المعلومات ومتطلبات تطبيقها لدى القيادات الإدارية والفنية ببعض الأندية الرياضية. جامعة حلوان - كلية التربية الرياضية.
- الشافعي، ح. (2007). الحوكمة في الرياضة والتربية البدنية. الإسكندرية: دار الوفاء.

- العدوي, ر . (2022). دراسة تحليلية لمبادئ الحوكمة في الاتحاد العماني لكرة القدم .الأسكندرية: جامعة الأسكندرية - كلية التربية الرياضية للبنين بأبوقير .
- الكبيسي, ع. خ . (2007). التدريب الأمني العربي واقعة وأفاق تطويره . الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.
- الهميلة , ت. ع . (2016). دور المواطنة التنظيمية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية . العراق: مجلة الكويت للعلوم الاقتصادية والإدارية.
- باسم حبيب ياسين. (2019). بناء وتقنين مقياس التفاعل الاجتماعي للاعبين منتخبات جامعات الفرات الأوسط بكرة القدم للصالات. جامعة القادسية - كلية التربية الرياضية.
- بوصنوبرة, ع., بخوش, ل & ,مجيد حميدي . (2022). مظاهر التفاعل الاجتماعي في المؤسسات الخدمائية. الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- دية, ح . (2023). التدريب التكنولوجي في الأجهزة الأمنية بين الواقع والمأمول .المؤتمر العلمي الأول للتدريب في قطاع الأمن.
- رضي, ا . (2018). دراسة تحليلية لواقع تطبيق برنامج الحوكمة الإلكترونية لدى اتحاد بغداد الفرعي للتنس .بغداد: مجلة كلية التربية الرياضية - جامعة بغداد.
- سعدون, ث. أ & ,عبد الجبوري , م. م . (2016). متطلبات حوكمة تقنية المعلومات ودورها في تحسين جودة الخدمات: دراسة حالة في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية .مصر: المجلة العلمية للإدارة - المنظمة العربية للتمية الإدارية.
- عاطف عبد الرحمن سيد ، بسمة إبراهيم عبد البصير، و أسماء سعيد خلف. (2019). واقع الحوكمة الإلكترونية بالاتحادات الرياضية بجمهورية مصر العربية .
- فاضل كردي شلاكة. (2015). التفاعل الاجتماعي وعلاقته لأحداث الحياة الضاغطة لدى طلاب كلية التربية الرياضية. جامعة بابل - كلية التربية الرياضية.
- محمود, ع . (2013). أحداث الحياة الضاغطة وعلاقتها بروح المرح ومعنى الحياة لدى عينة من الشباب الجامعي. رسالة ماجستير - جامعة عين شمس - كلية التربية.
- نوير, ط . (2007). تعزيز القدرات الإحصائية والحوكمة الرشيدة: حالة حصر .عمان، الأردن: المؤتمر الإحصائي العربي.
- (2018). Sarantis, D., & Ben Dhaou, S. الأسس العلمية للتدريب والأنشطة الريادية في مجال الحوكمة المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .ملحق رقم (1)
- ملحق رقم(2): نتائج اختبار Tukey HSD للفروق بين المؤهلات العلمية عبر مجالات التخصصات والمهارات الإدارية والتقنية والمعرفة.

حدود الثقة 95%		القيمة الاحتمالية (Sig.)	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (I-J)	المؤهل العلمي (J)	المؤهل العلمي (I)	المتغير
الحد الأدنى	الحد الأقصى						
0.8406	-1.7543	0.797	0.49954	-0.45685	بكالوريوس	دبلوم فأقل	مجال التخصصات
1.9824	-0.8064	0.693	0.53687	0.58799	ماجستير		
-0.0533	-5.7563	0.044	1.09787	-2.90476	دكتوراه		
1.7543	-0.8406	0.797	0.49954	0.45685	دبلوم فأقل	بكالوريوس	
2.3078	-0.2181	0.143	0.48625	1.04484	ماجستير		
0.3416	-5.2375	0.107	1.07402	-2.44792	دكتوراه		
0.8064	-1.9824	0.693	0.53687	-0.58799	دبلوم فأقل	ماجستير	
0.2181	-2.3078	0.143	0.48625	-1.04484	بكالوريوس		
-0.6568	-6.3287	0.009	1.09189	-3.49275	دكتوراه		
5.7563	0.0533	0.044	1.09787	2.90476	دبلوم فأقل	دكتوراه	
5.2375	-0.3416	0.107	1.07402	2.44792	بكالوريوس		
6.3287	0.6568	0.009	1.09189	3.49275	ماجستير		
-6.5833	-10.3483	0.000	0.72480	-8.46577	بكالوريوس	دبلوم فأقل	مجال المهارات الإدارية والتقنية
-6.9602	-11.0066	0.000	0.77896	-8.98344	ماجستير		
-6.6722	-14.9469	0.000	1.59294	-10.80952	دكتوراه		
10.3483	6.5833	0.000	0.72480	8.46577	دبلوم فأقل	بكالوريوس	
1.3148	-2.3501	0.883	0.70551	-0.51766	ماجستير		
1.7037	-6.3912	0.438	1.55834	-2.34375	دكتوراه		
11.0066	6.9602	0.000	0.77896	8.98344	دبلوم فأقل	ماجستير	
2.3501	-1.3148	0.883	0.70551	0.51766	بكالوريوس		
2.2887	-5.9409	0.658	1.58425	-1.82609	دكتوراه		
14.9469	6.6722	0.000	1.59294	10.80952	دبلوم فأقل	دكتوراه	
6.3912	-1.7037	0.438	1.55834	2.34375	بكالوريوس		
5.9409	-2.2887	0.658	1.58425	1.82609	ماجستير		

-15.1361	-19.4086	0.000	0.82248	-17.27232	بكالوريوس	دبلوم فأقل	مجال المعرفة
-15.4370	-20.0288	0.000	0.88395	-17.73292	ماجستير		
-16.0669	-25.4569	0.000	1.80763	-20.76190	دكتوراه		
19.4086	15.1361	0.000	0.82248	17.27232	دبلوم فأقل	بكالوريوس	
1.6188	-2.5400	0.939	0.80060	-0.46060	ماجستير		
1.1034	-8.0826	0.203	1.76837	-3.48958	دكتوراه		
20.0288	15.4370	0.000	0.88395	17.73292	دبلوم فأقل	ماجستير	
2.5400	-1.6188	0.939	0.80060	0.46060	بكالوريوس		
1.6404	-7.6984	0.335	1.79778	-3.02899	دكتوراه		
25.4569	16.0669	0.000	1.80763	20.76190	دبلوم فأقل	دكتوراه	
8.0826	-1.1034	0.203	1.76837	3.48958	بكالوريوس		
7.6984	-1.6404	0.335	1.79778	3.02899	ماجستير		



ملحق رقم (2): نتائج اختبار Tukey HSD للفروق بين سنوات الخبرة عبر مجالات التخصصات والمهارات الإدارية والتقنية والمعرفة.

حدود الثقة 95%		القيمة الإحتمالية (Sig.)	الخطأ المعياري	فرق المتوسطات (I-J)	سنوات الخبرة (J)	سنوات الخبرة (I)	المتغير
الحد الأقصى	الحد الأدنى						
0.0438	-0.2810-	0.198	0.06862	-0.11859-	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	التخصصات
-0.0453-	-0.4250-	0.011	0.08022	-0.23513*	11 سنة فأكثر		
0.2810	-0.0438-	0.198	0.06862	0.11859	5 سنوات فأقل	من 6-10	
0.0538	-0.2868-	0.241	0.07197	-0.11654-	من 6-10 سنوات	سنوات	
0.4250	0.0453	0.011	0.08022	0.23513*	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	
0.2868	-0.0538-	0.241	0.07197	0.11654	من 6-10 سنوات		
-0.7053-	-1.3665-	0.000	0.13971	-1.03589*	من 6-10 سنوات	5 سنوات فأقل	المهارات الإدارية والتقنية
-0.8555-	-1.6285-	0.000	0.16332	-1.24203*	11 سنة فأكثر		
1.3665	0.7053	0.000	0.13971	1.03589*	5 سنوات فأقل	من 6-10	
0.1406	-0.5529-	0.340	0.14652	-0.20614-	من 6-10 سنوات	سنوات	
1.6285	0.8555	0.000	0.16332	1.24203*	5 سنوات فأقل	11 سنة فأكثر	
0.5529	-0.1406-	0.340	0.14652	0.20614	من 6-10 سنوات		

-1.2393-	-1.8415-	0.000	0.12722	-1.54040*	من (6-10) سنوات	5 سنوات فأقل	المعرفة
-1.3639-	2.0678-	0.000	0.14872	-1.71584*	11 سنة فأكثر		
1.8415	1.2393	0.000	0.12722	1.54040*	5 سنوات فأقل	من (6-) 10 سنوات	
0.1403	-0.4912-	0.389	0.13343	-0.17544-	من (6-10) سنوات		
2.0678	1.3639	0.000	0.14872	1.71584*	5 سنوات فأقل	11 سنة	
0.4912	-0.1403-	0.389	0.13343	0.17544	من (6-10) سنوات	فأكثر	



بسم الله الرحمن الرحيم

واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي: دراسة
تطبيقية على وزارة الداخلية

بحث مقدم للمؤتمر العلمي الثاني: التدريب ودوره في التنمية البشرية في قوى الأمن الفلسطيني

إعداد:

عميد/ محمد محمود حسن أبو حسنة

وزارة الداخلية

Mabu3277@gmail.com

م2024

الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية وعلاقتها بالأداء المؤسسي، وهدفت للوقوف على طبيعة العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية والأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط الأجهزة الأمنية الفلسطينية التابعة لوزارة الداخلية، وتم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

تبين أن واقع عملية تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بمحافظة لرام الله والبييرة حصلت على متوسط حسابي بلغ قدره (3.99) بوزن نسبي (79.4%) وبدرجة موافقة كبيرة. وكان من أهم توصيات الدراسة: ضرورة التدريب المستمر لجميع العاملين في المؤسسة الأمنية ضمن خطة تدريبية قائمة على تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لضمان امتلاكهم المعارف والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة منهم بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الاحتياجات التدريبية، الأجهزة الأمنية، الأداء المؤسسي.

Abstract

This study aimed to identify the reality of the process of identifying training needs in the security institution and its relationship to institutional performance and aimed to identify the nature of the relationship between identifying training needs in the security services and institutional performance. The study adopted the descriptive analytical approach, and the study community consisted of all officers of the Palestinian security services affiliated with the Ministry of Interior. The sample members were selected using a simple random sample method, and the researcher used the questionnaire as a tool for collecting data. The study reached a number of results, the most prominent of which are:

It was found that the reality of the process of analyzing the identification of training needs and institutional performance in the security services affiliated with the Palestinian Ministry of Interior in the Ramallah and Al-Bireh Governorate obtained an arithmetic average of (3.99) with a relative weight of (79.4%) and a high degree of approval. One of the most important recommendations of the study was: the necessity of continuous training for all employees in the security institution within a training plan based on analyzing and identifying actual training needs to ensure that they possess the knowledge and skills necessary to carry out the tasks required of them efficiently.

Keywords: Training Needs, Security Institution, Institutional Performance.

المقدمة:

تبرز أهمية التدريب بالنسبة للمنظمات المعاصرة، باعتباره عملية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير في المعرفة والمهارة والسلوك، وذلك لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يحتاج إليها الفرد، والوظيفة التي يؤديها، والمنظمة التي يعمل بها. ويدور حوار في هذه المنظمات حول كيفية تقديم برامج تدريبية فعالة لتحسين أداء عاملها وإشباع رغباتهم وطموحاتهم من جهة، وخدمة أهداف المنظمة لتحسين أدائها المؤسسي من جهة أخرى في ظل البيئة المحيطة شديدة التغير. فالتدريب سلوك إنساني بدأ منذ القدم وتطور عبر الزمن، وقد اعتمدته المجتمعات المتقدمة والنامية وجعلته حاضرًا ومستقبلًا، فهو وسيلة لتطوير وتحسين أداء مواردها البشرية، وذلك بتوظيف أساليب مختلفة تناسب

طبيعة العصر الذي نعيش فيه وفق التوجهات العالمية المعاصرة. إن التدريب عملية إدارية وفنية منظمة ومستمرة، تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في المعرفة، وصقل المهارات، وتغيير السلوك للفرد أو مجموعة من الأفراد، مما يجعلهم أكثر فاعلية وكفاءة في أداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية، وبالتالي يكونوا مؤهلين لتحقيق أهدافهم الشخصية، وبما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للمنظمة (التلباتي وآخرون، 2012، ص 1587).

ومن هذا المنطلق، تعمل المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره، إذ يعتبر التدريب إحدى الوسائل الأساسية من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو كفاءة المؤسسة، ومواجهة التغيرات البيئية التي تختلف بسببها الاحتياجات التدريبية من وقت لآخر تبعاً لما يمر به المجتمع من تطورات في مختلف مجالاته. (السالم وصالح، 2002).

ويعتبر التدريب والتنمية عملية شاملة تشمل جميع المستويات الإدارية من قيادات عليا ووسطى ودنيا بالإضافة لكونها عمليات مستمرة ومتراصة، (درة، 2003، ص 110). ويتمثل السبب الرئيسي للقيام بعملية التدريب في ضمان أن تحقق أفضل عائد ممكن من استثمارها في أكثر مواردها أهمية وأعلاها تكلفة والذي يتمثل في الموظفين، ومن أجل هذا، فإن الهدف الرئيسي من أي عملية تدريب سوف تمثل تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه وفقاً للاحتياجات التي تتطلبها مواصفات الوظيفة، والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف، (كشواي، 2006، ص 120).

وانطلاقاً من الدور الذي يقوم به قطاع الحكم الفلسطيني بشكل عام، والذي من أبرز مكوناته القطاع الأمني الفلسطيني بشكل خاص الذي يحتل موقعا هاما وخصوصاً في هذا القطاع كونه يعنى بالحفاظ على الامن العام للمواطنين والمجتمع، فان منتسبي الأجهزة الأمنية يحتاجون باستمرار إلى التدريب، لأن التدريب سواء تدريباً عمودياً أو أفقياً يعتبر من العناصر الأساسية التي تسهم في تطورهم ورفع مستواهم المهني والأكاديمي، وإكسابهم المعارف والمهارات التي تتطلبها منهم أدوارهم، خاصة في ظل الخصوصية التي تتمتع بها الأجهزة الأمنية، ولما لها من سرية في العمل، فهي بحاجة الى الكثير من التقنيات، والتكنولوجيا، والمهارات الأمنية، والمعلوماتية، وبالتالي فان تحديد الاحتياجات التدريبية أصبح يشكل ضرورة وامراً ملحا في هذه العملية، وهو ما ينعكس على الأداء المؤسسي للأجهزة والمؤسسة الأمنية ككل.

وبناءً لما سبق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على قوى الأمن الفلسطينية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، ودراسة وتحليل واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبيها بناءً على أسس علمية ومنهجية، من تدريب إداري، وأمني، وعسكري، وتقني، والتعرف على العلاقة بين عملية تحليل الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعرضت المؤسسات الوطنية الفلسطينية بشكل عام، والأجهزة الأمنية بشكل خاص لانتكاسات كبيرة ومتعددة كونها تعيش واقعا مثقلا بالتحديات والمشاكل والعقبات التي أثرت بشكل مباشر على أدائها المؤسسي، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة البيئة الفلسطينية التي تتميز بعدم الاستقرار، وتتداخل وتتسارع فيها وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والثقافية، التي مردها سياسات وممارسات الاحتلال الإسرائيلي وسيطرته على كل مقومات التنمية الفلسطينية من جهة، والتحولت العالمية وما ينتج عنها من تحديات وضغوط تعترض المؤسسات من جهة أخرى. الأمر الذي يستلزم من هذه المؤسسات دراسة أوضاعها والعمل بخطى متسارعة لمواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة من خلال الاهتمام بإدارة الأداء المؤسسي من جهة، والأداء الأمني من جهة أخرى بغية الارتقاء بمستوى تقديم الخدمات في أفضل صورة والوصول إلى مرحلة التميز.

ومن هنا تظهر حاجة المؤسسة الأمنية وأجهزتها التي تعنى بالمحافظة على الأمن العام أن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة في تبني فلسفة التدريب الحديث القائم على تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات.

وفي هذا الإطار، يحاول الباحث وصف وتبصر أهمية موضوع الدراسة من زاوية العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية، وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما العلاقة بين واقع عملية تحليل الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية؟

وينبثق عن التساؤل السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية؟
2. ما مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية؟
3. هل يوجد علاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية.
- التعرف على مستوى الأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية.
- التعرف على العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله، وفيما يلي أهم النقاط التي تعكس أهمية هذه الدراسة:

• الأهمية النظرية:

المساهمة في بناء الإطار النظري للعلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، وتحليل دور وأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها ركناً أساسياً للتدريب، والتعرف على توجهات العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية نحو واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقة ذلك بالأداء المؤسسي.

• الأهمية العملية:

الكشف عن العوامل والصعوبات والمعوقات التي قد تسبب الضعف في الأداء المؤسسي نحو متغيرات نموذج التميز الأوروبي في ديوان الرقابة المالية والإدارية، وإسهام الدراسة العلمي المتمثل في الاستنتاجات والمقترحات التي سيتم التوصل إليها باعتبارها تشكل إضافة إيجابية للأدبيات السابقة المتعلقة بالتدريب وموضوع الأداء المؤسسي، وأهمية نتائج العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة التي ستوضح الصورة أمام متخذي القرار في الأجهزة الأمنية حول الجوانب الأكثر والأقل تأثيراً والجوانب الأقوى والأضعف ارتباطاً في العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومستوى الأداء المؤسسي.

فرضيات الدراسة:

وفقاً لمراجعة الأدبيات السابقة وبناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها، فقد تمثلت بالفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي (الأنظمة والعمليات الداخلية، ممارسات الموارد البشرية، كفاءة وفعالية الإدارة العليا) في الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وممارسات الموارد البشرية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكفاءة وفعالية الإدارة العليا للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود المكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على وزارة الداخلية الفلسطينية في مدينة رام الله.
2. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الضباط العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى.
3. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في وزارة الداخلية.
4. الحدود الإجرائية: تشمل الأدوات واختيار العينة والإجراءات الإحصائية.

مصطلحات الدراسة:

تم استخدام المصطلحات الواردة في الدراسة بالمفاهيم الواردة أدناه:

- الاحتياجات التدريبية: هي عملية تحديد جوانب القصور الحالية لدى العاملين، والعمل على إحداث التغيير أو التطوير في معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم بالمنظمة بما يمكنهم من أداء عملهم بجودة عالية. (الجربوع،

- ويعرف الباحث الاحتياجات التدريبية إجرائياً: بأنها مجموعة المعارف والخبرات والمهارات الإدارية والفنية التي يحتاجها العاملون لدى الأجهزة الأمنية في وزارة الداخلية الفلسطينية، والتي تساهم إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي لديهم بما ينعكس إيجاباً على العاملين والمجتمع، والتي سيتم تحديدها من خلال الاستجابة على أدوات الدراسة.
- التدريب: أنه عملية مخططة ومستمرة، تستخدم أساليب ووسائل محددة تؤدي إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى العاملين، بحيث تمكنهم من النمو في أعمالهم، من خلال زيادة معارفهم وتنمية اتجاهاتهم وتحسين مهاراتهم، بما يساهم في تحسين أدائهم. (عابد، 2016، ص39)
- ويعرف الباحث التدريب إجرائياً: أنه النشاط الإنساني المخطط والمنظم والذي يهدف لإكساب العاملين لدى الأجهزة الأمنية المهارات والمعارف اللازمة بغرض أحداث تغييرات سلوكية وفنية، لمواجهة احتياجات العمل الحالية والمستقبلية والتي تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أدائهم بكفاءة ونتاجية عالية.
- الأداء المؤسسي: عبارة عن قدرة المؤسسة على تحسين إجراءات عملها للوصول إلى أهدافها من خلال تقديم أداء متوازن بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (النجار، 2021: 26).
- يعرف الباحث الأداء المؤسسي إجرائياً: أنه عبارة عن قدرة العاملين داخل المؤسسة الأمنية على القيام بالمهام والواجبات الموكلة لهم، والمسئوليات المسندة إليهم، لتحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء عملهم من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة الأمنية، وذلك وفقاً للموارد المتاحة لها.

أولاً: التدريب والاحتياجات التدريبية

التدريب:

إن التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسات، الخاصة بالعمل في المستقبل (كشواي، 2006، ص118)

مفهوم التدريب:

التدريب هو عملية تعلم، يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم على بلوغ الأهداف، كما يعرف التدريب بأنه النشاط الفعلي الذي يسهم في زيادة الموارد البشرية في أداء أعمالهم لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية بهدف رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها (رباعية، 2003، ص53) وعرفه (درة) بأنه: الجهد المنظم الذي يسهم في رفع قدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي وبناء، مما ينعكس على تحسين الأداء في المؤسسة، ويعرف التدريب بأنه: نشاط تعليمي من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المؤسسة يهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة لتطوير العاملين، إذا لم يكن لديها برامج للتطوير. (البرنوطي، 2004، ص443).

ومن خلال العرض السابق يمكن تحديد المرتكزات الأساسية لمفهوم التدريب وهي كالتالي:

- يعتبر التدريب مطلباً أساسياً لزيادة قدرة وفاعلية العاملين.
- يبدأ التدريب منذ اللحظة الأولى التي يلتحق بها الفرد في عمله.
- يعتبر التدريب عملية مستمرة طالما بقي الفرد يعمل في المؤسسة.

الاحتياجات التدريبية

يعد تحديد الاحتياجات التدريبية بمثابة قاطرة التدريب التي توجه كل مسارات التدريب بفاعليته المختلفة، وإن القيادة الفعالة لهذه القاطرة، وحسن تشغيلها، وتوجيهها تؤمن بتحقيق فعاليات وأنشطة التدريب لأهدافها (توفيق، 2006، ص11).

وعليه فإن تحديد المشكلات التي تواجه إدارة التدريب، يجب أن تكون عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها أولى خطوات التدريب، ويشترط أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنياً على أساس واقعي وعلمي، بناء على دراسة فعلية لواقع الوظيفة والفرد حتى يمكن تحديد النواحي المطلوب تطويرها وتحسينها، ومن هنا جاء اهتمام الباحث بدراسة واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لوزارة الداخلية.

مفهوم الاحتياجات التدريبية:

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسة في نجاح التدريب، فهي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية القوى البشرية، وهي التي تحقق للتدريب عائداً واضحاً يستفاد منه، وهناك العديد من التعريفات للاحتياجات التدريبية التي تناولها الكتاب الذين تناولوا موضوع تحديد الاحتياجات التدريبية في الأدب الإداري فقد عرفها (الشامان، 2000، ص382) على أنها: «مجموع التغيرات والتطورات التي يحتاجها المتدربين لتحسين أدائه الوظيفي، والمتعلقة بمعارفه ومهاراته واتجاهاته». كما عرفها (عليوة، 2001، ص23) بأنها جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن تعريف مفهوم (تحديد الاحتياجات التدريبية) على النحو التالي:

هي العملية التي يمكن من خلالها تحديد مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات وسلوك العاملين، للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل والإنتاج (الشترى، 2003). وعرفها (توفيق، 2006) بأنها عملية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى، وذكر الطعاني أنه يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال: (الطعاني، 2002)،

1. توضيح الفئة المستهدفة من التدريب.

2. تحديد معدلات الأداء المناسبة.

3. تساعد في التخطيط الجيد للبرامج التدريبية.

4. تسهم في تقدير الاحتياجات المستقبلية.

5. إتاحة الفرص لتحسين أداء العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال انتقال أثر التدريب.

6. كشف مستويات الأفراد المطلوب تدريبهم ومجالات التدريب اللازم لهم.

ويرى الباحث أن يعرف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها العملية التي من خلالها يتم تشخيص الفجوة بين ما يملك الفرد من معارف ومهارات واتجاهات حالية، وبين معارف ومهارات واتجاهات مطلوبة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بكفاءة وفاعلية.

أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

يحقق تحديد الاحتياجات التدريبية أهدافاً متعددة تسهم في نجاح عملية التدريب ومن أهمها (الشريدة، 1994، ص246):

1. تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج التدريبية.
2. تحديد الأهداف المرجوة من التدريب بدقة.
3. تساهم في تحديد محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب، واختيار المدربين.
4. تسهم في تقييم البرامج التدريبية.
5. تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل الوصول إليه عند الانتهاء منه.
6. تحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.

ثانياً: الأداء المؤسسي:

الأداء:

جاء مفهوم الأداء في «الأدب الإداري» بأنه «ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة (اللقاني؛ والجمل، 2003: 23). وقد عرفه نصر (2002: 94) بأنه «الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية والتطبيقية لهذه النظريات، وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل».

مفهوم الأداء المؤسسي:

تتعدد مفاهيم وتعريفات الأداء المؤسسي بتعدد الآراء التي تناولته، ويعرف الأداء المؤسسي بأنه: «ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة الأخرى، إن وجد بينهما عامل (درويش، ومصطفي، 2018: 71). وهو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء أكان هذا الجهد عضلياً،

أم فكرياً من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له، وبما يحقق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة التي يعمل فيها (عتوم، 2017: 31).

ويرى الباحث: أن الأداء المؤسسي إجرائياً هو عبارة عن قدرة العاملين داخل المنظمات للقيام بالمهام والواجبات الموكلة لهم، والمسئوليات المسندة إليهم، لتحقيق الكفاءة والفاعلية من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها المنظمات، وذلك وفقاً للموارد المتاحة لديها.

أبعاد الأداء المؤسسي:

أورد الكثير من الكتاب والباحثين مجموعة من الأبعاد التي لا بد من توافرها في الأداء المؤسسي، وهذه الأبعاد تتشابه في بعضها وتختلف في البعض الآخر، وفيما يلي أبعاد الأداء المؤسسي:

1. الأنظمة والعمليات الداخلية:

يشير أبو شيخة (2011، ص، 122) إلى أن نشاط تطوير أساليب العمليات الداخلية يعد من الأنشطة الإدارية الحديثة، وقد عرفته الولايات المتحدة الأمريكية أثناء الحرب العالمية الثانية، إذ استخدمت وحدات للتنظيم والإدارة ضمن أجهزتها الإدارية للقيام بالبحوث والدراسات التنظيمية وإعادة بناء الهياكل التنظيمية وتبسيط إجراءات العمل وإدارة النماذج وتصميم مكان العمل.

2. ممارسات الموارد البشرية:

يشير حسن (2002، ص، 268) إلى أن اصطلاح تنمية الموارد البشرية يعد اصطلاحاً حديثاً، ويستخدم أحيانا دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء المؤسسي.

3. كفاءة وفعالية الإدارة العليا:

يتعلق هذا المجال بالقيادة والإدارة التي تدير المؤسسة، وبالبنية التنظيمية للبناء المؤسسي التي من خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، في إطار منظومة بشرية ومادية تحتكم إلى سياسات واضحة وأنظمة وقوانين معتمدة؛ تعمل على تنظيم العمل من خلال العمل بلوائح تفصيلية لكل مجال من مجالاتها، بالإضافة إلى هياكل ترسم مسار اتصالاتها وحدود مسؤوليات العاملين فيها وواجباتهم (الدجني، 2011: 154).

الدراسات السابقة:

قام الباحث بجمع الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، وسيتم عرضها وتحليلها بعد عرضها، حيث سيتم تقسيمها إلى قسمين، الأول: الدراسات العربية، والثاني: الدراسات الأجنبية، وفق تسلسلها الزمني من الأحدث إلى الأقل حداثة، ومن أهم هذه الدراسات ما يلي: -

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (الأثري، 2021) بعنوان: « دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات: دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت» هدفت هذه الدراسة إلى تقديم وصف كامل لواقع الثقافة التنظيمية للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب فيما يتعلق بعملية القياس بجميع عناصرها ومعرفة مدى مناسبة هذه الثقافة لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة. واستخدم الباحث الاستبيان لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من العاملين بوظائف مدير إدارة ومساعد مدير ورئيس قسم في ديوان الهيئة والعاملين في قطاع التعليم والتدريب والإدارة والمالية. وكان من أهم نتائج الدراسة، ان البعد الخاص بعملية القياس ضعيف، وأن الهيئة لا تركز بصفة أساسية في تحسين النظام. وكان من أهم التوصيات أن تطبق الهيئة أسلوب حلقات الجودة اليابانية لتحسين وتطوير العمل، وأن تغير الهيئة من مفهوما تجاه العمليات والقياس، وأن تهتم الهيئة ببناء نظام للمعلومات يتيح لها القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

2. دراسة (حسنين، 2021) بعنوان: « تصور مقترح لتحقيق الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية» هدفت هذه الدراسة إلى بناء تصور مقترح للاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، كما هدفت للكشف عما إذا كان هناك فخروق ذات دلالة احصائية حول تقدير عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة أساسية للدراسة الي جانب المقابلات. وكان من أهم نتائج الدراسة، أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لتحقيق الاحتياجات التدريبية جاءت بدرجة متوسطة، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتحقيق الاحتياجات التدريبية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وكان من أهم نتائج الدراسة اعتماد التدريب أساساً للارتقاء بمستوى الأداء، وفتح المزيد من المراكز التدريبية المتخصصة.

3. دراسة (النجار، 2021) بعنوان: « مدى تبني شركة أوريدو في فلسطين أبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي في ظل أزمة كورونا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تبني شركة أوريدو في فلسطين أبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة، وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي في ظل أزمة كورونا.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في شركة أوريدو في محافظات قطاع غزة، وهم مثبتون يعملون في الوظائف الإدارية والتي تمثل الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة كافة. وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود أثر وعلاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة كبيرة بين تطبيق شركة أوريدو في فلسطين أبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة وتميز الأداء المؤسسي في ظل أزمة كورونا. وكان من أهم توصيات الدراسة، أن تسعى شركة أوريدو إلى تحقيق درجة عالية من جودة الخدمات المقدمة من خلال الاهتمام بأبعاد جودة الخدمة كافة دون استثناء.

4. دراسة (اسعيد، 2020) بعنوان: «أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة». هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوف مجتمع الدراسة من كافة موظفي أربعة مشافي حكومية في قطاع غزة وهي (الشفاء، الأقصى، الأوروبي، ناصر) وعددهم (3810) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها 381 موظفاً، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية بأبعادها وتميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية في تميز الأداء المؤسسي في المشافي الحكومية في قطاع غزة. ومن أهم توصيات الدراسة، العمل على تنمية مهارات الموظفين من خلال عقد البرامج والدورات التدريبية اللازمة لها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Chaudhry, at all, 2021) بعنوان: «التأثيرات المترابطة الديناميكية المشتركة للابتكارات التكنولوجية والأداء المؤسسي على جودة البيئة: أدلة من دول شرق آسيا والمحيط الهادئ». هدفت الدراسة إلى تحليل التأثيرات المترابطة الديناميكية المشتركة للابتكارات التكنولوجية والأداء المؤسسي على الجودة البيئية باستخدام بيانات لدول شرق آسيا والمحيط الهادئ لعام 2018-1995. وتم استخدام منهجية جديدة للاقتصاد القياسي، «التأثيرات المترابطة الديناميكية المشتركة (DCCE)». وكان من أهم نتائج الدراسة، وجود تأثير كبير وسلبي للأداء المؤسسي على المؤشرات البيئية في بلدان شرق آسيا والمحيط الهادئ ذات الدخل المرتفع بشكل عام. وأوصت الدراسة باقتراح: أنه إذا دعمت بلدان شرق آسيا والمحيط الهادئ الأنشطة المبتكرة، وعززت معاهدها ودعمت سياسات التجارة المفتوحة، فستكون قادرة على ضمان الاستدامة البيئية.

2. دراسة (Huang et al., (2019) بعنوان «دراسة عن العلاقة بين مرونة الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء المؤسسي في صناعة السياحة البيئية». هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين مرونة

الموارد البشرية الاستراتيجية وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء التنظيمي في صناعة السياحة البيئية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في خمس شركات سياحية في تركيا، والبالغ عددهم 500 موظف، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها 351 موظفاً في تلك الشركات، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمرونة الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية، والأداء التنظيمي، بالإضافة إلى أن مستوى مرونة الموارد البشرية في هذه الشركات جاء بدرجة مرتفعة. وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على دعم مرونة الموارد البشرية في هذه الشركات، لما له من أثر إيجابي في التنمية المستدامة.

3. دراسة (Pambrenia et al., 2019) بعنوان «أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسة». «هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في أداء المؤسسة في قطاع خدمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في سيلانجور في ماليزيا. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والكمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الشركات الصغيرة والمتوسطة في سلانغور في ماليزيا كافة، وعددهم 2308 مديرين، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 350 مديراً. وتم جمع البيانات عن عريق استبانة. وكان من أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركات الماليزية جاء بمستوى مرتفع، كما أن عناصر إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في التركيز على العملاء، والتحسين المستمر، والمشاركة الاستراتيجية ومشاركة الموظفين لها أثر إيجابي في الأداء التنظيمي لهذه الشركات. وكان من أهم توصيات الدراسة قيام الشركات الماليزية بالتركيز على تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتدريب العاملين في هذه الشركات على تطبيق هذا المفهوم بالطرق والوسائل اللازمة، لما له من دور في تحسين أداء هذه الشركات.

4. دراسة (Sudjilah et al., 2019) بعنوان «تحليل أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسة والمزايا التنافسية». «هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الشركة والمزايا التنافسية في مدينة مالانغ في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشمل مجتمع الدراسة الشركات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر في مدينة مالانغ في إندونيسيا، وتم اختيار عينة عشوائية عددها 55 موظفاً من العاملين في هذه الشركات، وقد جمعت بياناتهم من خلال الاستبانة. وقد أظهرت الدراسة أن الشركات الإندونيسية تمارس التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في أداء الشركة، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في المزايا التنافسية للشركات الإندونيسية. وقد أوصت الدراسة بتعزيز التخطيط الاستراتيجي في الشركات الإندونيسية من خلال العمل على عقد دورات تدريبية وورشات عمل لمديري هذه الشركات حول التخطيط الاستراتيجي وأهميته، والاستفادة من خبرات الشركات في مجال التخطيط الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

ومن خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية المقترحة كدراسات سابقة للدراسة الحالية، فإنه يمكن استخلاص الملاحظات على هذه الدراسات كآتي:

1. من حيث الأهداف: هدفت أغلب الدراسات التعرف إلى واقع الاحتياجات التدريبية او واقع الأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة مثل دراسة (حسنين، 2021) ودراسة (الحوالي، 2016)

2. من حيث المجتمع وعينة الدراسة: جميع الدراسات السابقة اتفقت على أن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين والموظفين في المؤسسات محل الدراسة سواء كانوا في مناصب إدارية أو موظفين عاديين. وقد اتفقت الدراسات السابقة في استخدام العينة ممثلة عن مجتمع البحث. وقد اختلفت جميع الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في طبيعة عمل مفردات العينة التي اختيرت للدراسة الحالية والتي جميعها يعمل في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية، بينما العينة في الدراسات الأخرى كانت تعمل في قطاعات أخرى مغايرة.

3. من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات للدراسة، وجميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية استخدمت أداة واحدة للدراسة، ألا وهي الاستبانة.

4. من حيث النتائج: اتفقت معظم الدراسات على النتائج التالية:

- أهمية الاحتياجات التدريبية للأداء المؤسسي.
- التطبيق السليم للاحتياجات التدريبية يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي.
- إدارة التدريب تدعم وتعزز الإبداع الإداري للمؤسسات.
- وجود علاقة بين الاحتياجات التدريبية وبعض المتغيرات الأخرى مثل (الأداء المؤسسي، حوكمة الشركات، التميز المؤسسي).

مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة أوجه من أهمها ما يلي:

- استفاد الباحث في التعرف على أحدث الدراسات التي تناولت موضوع الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي.
- ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الدراسة الحالية في الجانب النظري.

- بناء فكرة الدراسة، حيث تم التعرف على الأنماط التدريبية المتبعة في البيئات المختلفة، سواء العربية أو الأجنبية.
- ساعدت الباحث على تجنب دراسة قضايا سبق وأن درسها غيره من الباحثين في المجتمع المحلي.
- توضيح مشكلة الدراسة بشكل واضح، وتوضيح أهمية وأهداف الدراسة.
- تحديد المنهج الذي سيتبع في الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة التي سيتم تناولها.
- الاطلاع على عدد من الأبعاد والمحاور الواردة في بعض الدراسات السابقة.
- ساعدت الدراسات السابقة الباحث في تصميم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.
- تحديد الفجوة البحثية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين البحث الحالي مع الدراسات السابقة:

في ضوء الاطلاع على الدراسات السابقة يتضح اشتراك هذا البحث مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها أحد متغيرات الدراسة سواء المستقل أو المتغير، وتناولت الدراسات السابقة مجموعة من الأهداف والتي تتشابه من حيث المضمون مع أهداف هذا البحث.

ولقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مجتمع وعينة الدراسة، إذ تم تطبيق البحث الحالي على وزارة الداخلية الفلسطينية، أما الدراسات الأخرى فقد طبقت على مؤسسات القطاعات المختلفة، كما أنه لا توجد أي دراسة محلية قامت بالجمع بين متغيرات الدراسة الحالية من أجل بيان العلاقة بين الاحتياجات التدريبية وبين مستوى الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي نظراً لملاءمته لهذا النوع من الدراسات حيث أنه يفي بأغراض الدراسة وكونه يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويعبر عنه كماً وكيفاً. ولا يتوقف عند حد جمع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى

استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

مصادر جمع وتحليل البيانات:

سوف يتم الاعتماد على المصادر التالية:

أ. المصادر الثانوية: ممثلة بالأساليب المكتبية من الكتب والدوريات والرسائل والأبحاث والوثائق والتقارير،
والمواقع الإلكترونية، التي تتضمن متغيرات الدراسة، واستخدامها في الإطار النظري للدراسة.

ب. المصادر الأولية: من خلال استخدام الاستبانة لتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في
المستويات الإدارية العليا والوسطى في الأجهزة الأمنية المبحوثة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية بمحافظة رام الله والبيرة،
والبغ عددهم حوالي (1150) فرداً. في بداية عام 2022، وقد استهدفت الدراسة الضباط العاملين بالمستويات الإدارية
الوسطى والعليا في عدد من الأجهزة هي: (الدفاع المدني، الأمن الوقائي، الضابطة الجمركية، والشرطة، ومقر وزارة
الداخلية).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (100) مبحوثاً من العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة، وتم اختيار
أفراد العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوضح الجداول (1، 2، 3، 4) أدناه تبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً
لمتغيراتها:

جدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63%	60	ذكر
37%	35	انثى
100%	95	المجموع

جدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
ملازم	20	21.05%
ملازم أول	18	18.90%
نقيب	13	13.60%
رائد	12	12.60%
مقدم	12	12.60%
عقيد	11	11.50%
عميد	9	9.40%
المجموع	95	100%

جدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	25	26.4%
26_35 سنة	36	37.8%
36 سنة فأكثر	34	35.8%
المجموع	95	100%

جدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	20	21.0%
بكالوريوس	45	37.4%
دراسات عليا	30	31.6%
المجموع	95	100%

جدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	20	21.0%
من 10-20 سنوات	42	44.0%

أكثر من 20 سنوات	33	35.0%
المجموع	95	100%

جدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لعدد الدورات التدريبية في مجال التدريب

عدد الدورات	التكرار	النسبة المئوية
لم أتلق أي دورة	35	36.8%
دورة واحدة	28	29.7%
من دورتين - ثلاث دورات	21	22.0%
ثلاث دورات فأكثر	11	11.5%
المجموع	95	100%

أداة الدراسة:

لجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، حيث تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، ومن خلالها تم صياغة استبانة تتناسب مع الدراسة الحالية، وقسمت إلى قسمين: الأول يشمل بيانات شخصية ووظيفية تتعلق بعينة الدراسة، أما القسم الثاني فيشمل فقرات الاستبانة البالغ عددها (55) فقرة موزعة على محورين، المحور الأول يمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعدد فقراته (15)، والمحور الثاني اشتمل على ثلاثة مجالات: الأنظمة والعمليات الداخلية، ممارسات الموارد البشرية، كفاءة وفعالية الإدارة العليا.

صدق المقياس:

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين هما:

أ. الصدق الظاهري (Face validity)

استخدم صدق المحكمين أو ما يعرف بالصدق الظاهري، وذلك بعرض أداة الدراسة على ثلاثة محكمين من ذوي الاختصاص، وتم العمل بملاحظاتهم بحذف فقرات وتعديل بعضها وإضافة فقرات، وتقسيمها إلى مجالات حتى وصلت إلى صورتها النهائية.

ب. صدق الاتساق البنائي (Construct Validity):

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة، وقد أشارت النتائج إلى مدى ارتباط

كل محور من محاور الإستبانة بالدرجة الكلية للمقياس، حيث أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05. وقد ذكر جارسيا (Garcia, 2011) أن قيمة معامل الارتباط التي تقل عن (30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى (30-أقل أو يساوي) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (70) تعتبر قوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام اختبار معامل الثبات (كرونباخ-ألфа) على جميع الاستبيانات التي جمعها، وقد بلغ معامل ثبات الدراسة (0.824) وهي درجة مناسبة لإجراء البحوث.

إجراءات الدراسة:

تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد مشكلة الدراسة.
2. صياغة الاستبانة لجمع المعلومات.
3. تحكيم الاستبانة لدى ذوي الاختصاص.
4. توزيع الاستبانة على العاملين في المؤسسة الأمنية بشكل مباشر وتم لأخذ ردود وبعد أن استكملت البيانات تم تنزيلها على شكل ملف اكسل، واخذ الردود، التي أجاب عليها أفراد العينة.
5. إرسال الاستبانات إلى المحلل الإحصائي والحصول على النتائج.

متغيرات الدراسة:

1. المتغيرات المستقلة: عملية تحديد الاحتياجات التدريبية
2. المتغير التابع: الأداء المؤسسي وأبعاده (الأنظمة والعمليات الداخلية، ممارسات الموارد البشرية، كفاءة وفعالية الإدارة العليا)

مفتاح تصحيح الأداة:

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخدام تدرج (مقياس) ليكرت الخماسي لإعطاء درجات استجابة عينة الدراسة وكانت كما يلي:

المعالجات الإحصائية

لإنجاز الجانب الميداني للدراسة تم تحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS, 25) Statistical Package for Social Science، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1. معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation لتقدير صدق أداة الدراسة.
2. اختبار ألفا كرونباخ لقياس معاملات ثبات أداة الدراسة.
3. النسب المئوية والتكرارات، والمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية.
4. اختبار بيرسون Pearson Correlation لفحص العلاقات الارتباطية.

تحليل نتائج الدراسة

الإجابة عن التساؤل الرئيس:

ينص على: ما العلاقة بين واقع عملية تحليل الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية العلاقة بين واقع عملية تحليل الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بمحافظة لرام الله والبييرة، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (7).

جدول رقم (6) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية في واقع عملية تحليل الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بمحافظة لرام الله والبييرة

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة
تحديد الاحتياجات التدريبية	3.92	0.963	78.4%	;FDVM

كبيرة	%80.4	0.244	4.02	الأنظمة والعمليات الداخلية
كبيرة	%80.8	0.211	4.04	ممارسات الموارد البشرية
كبيرة	%77.4	0.142	3.87	كفاءة وفعالية الإدارة العليا
كبيرة	%79.8	0.193	3.99	الأداء المؤسسي ككل
كبيرة	78.8%	0.198	3.94	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (6) بأن الدرجة الكلية لواقع عملية تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بمحافظة رام الله والبيرة حصلت على متوسط حسابي بلغ قدره (3.94) بوزن نسبي (78.8%) وبدرجة موافقة كبيرة، حيث نلاحظ أن ترتيب واقع الاحتياجات التدريبية على أبعاد الأداء المؤسسي كانت من الأعلى إلى الأقل كما يلي: ممارسات الموارد البشرية، الأنظمة والعمليات الداخلية، كفاءة وفعالية الإدارة العليا، حيث تؤكد هذه النتيجة على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في الارتقاء بالأداء المؤسسي واضح من خلال ما يوفره التدريب من الارتقاء بمهارات ومستوى الأداء للعاملين في المؤسسة الأمنية.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

ومن أجل اختبار الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (10)

جدول رقم (10) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية للأداء المؤسسي

تحديد الاحتياجات التدريبية	Pearson Correlation	
0.812	معامل ارتباط بيرسون	والأنظمة والعمليات الداخلية
0.000	مستوى المعنوية	
122	حجم العينة	

يتضح من جدول (10) العلاقة بين تحديد الاحتياجات التدريبية والأنظمة والعمليات الداخلية، حيث تشير النتائج إلى

وجود علاقة إرتباط طردية موجبة قوية ذات دلالة إحصائية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.812) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الصفرية الأولى وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وممارسات الموارد البشرية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (11)

معامل إرتباط بيرسون للعلاقة بين بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وممارسات الموارد البشرية

ممارسات الموارد البشرية	Pearson Correlation	
0.860	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
122	حجم العينة	

يتضح من جدول (11) العلاقة بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وممارسات الموارد البشرية، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.812) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وممارسات الموارد البشرية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكفاءة وفعالية الإدارة العليا للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم استخراج معامل الارتباط بيرسون، وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (12)

جدول رقم (12)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكفاءة وفعالية الإدارة العليا

تحقيق وتنفيذ التدريب	Pearson Correlation	
0.863	معامل ارتباط بيرسون	الأداء المؤسسي
0.000	مستوى المعنوية	
122	حجم العينة	

يتضح من جدول (12) العلاقة بين بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكفاءة وفعالية الإدارة العليا، حيث تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (550.8) ومستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من (0.05)، مما يؤكد على عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة وبناءً عليه تقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وكفاءة وفعالية الإدارة العليا للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

النتائج والتوصيات:

فيما عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ووضع العديد من التوصيات والتي قد تنثرى تدريب العاملين بشكل عام والعاملين في المؤسسة الأمنية بشكل خاص.

نتائج الدراسة:

بعد الانتهاء من عرض ومناقشتها، توصلت الدراسة إلى أهم النتائج الآتية:

1. تبين أن واقع عملية تحليل تحديد الاحتياجات التدريبية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية التابعة لوزارة الداخلية الفلسطينية بمحافظة لرام الله والبيرة حصلت على متوسط حسابي بلغ قدره (3.99) بوزن نسبي (79.4%) وبدرجة موافقة كبيرة.
2. تبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين والأنظمة والعمليات الداخلية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.
3. تبين بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وممارسات الموارد البشرية للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.
4. تبين بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية للعاملين وكفاءة وفعالية الإدارة العليا للأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية الفلسطينية.

التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها، أمكن التوصل إلى التوصيات التالية:

1. مراعاة التخصص في الدورات التدريبية التي تقدم للعاملين في المؤسسات بشكل عام والعاملين في المؤسسة الأمنية بشكل خاص.
2. مشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة في تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الأمنية، مثل: (الخبراء - الإدارات المختلفة - الجهة المشرفة على التدريب)
3. التنوع في أدوات جمع البيانات في تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الأمنية (الملاحظة، المقابلة، الاستبانة، الزيارات الميدانية).
4. التدريب المستمر لأفراد المؤسسة الأمنية ضمن خطة تدريبية قائمة على الاحتياجات التدريبية المناسبة وتسير بشكل رأسي لضمان امتلاك جميع العاملين للمهارات والمعارف اللازمة.

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

- أبو شيخة، نادر احمد. (2010). إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. الأردن: دار الصفاء.
- الأثري، أحمد صالح أحمد. (2021). « دور نظم قياس الأداء في دعم بناء ثقافة إدارة الجودة الشاملة في المنظمات: دراسة حالة عن الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت»، مجلة البحوث الإدارية والبيئية، جامعة فناة السويس، المجلد (12)، العدد (3)، 2021، الإسماعيلية، مصر.
- اسعيد، آية محمد. (2020). « أثر المرونة التنظيمية في تميز الأداء المؤسسي في المستشفيات الحكومية العاملة في قطاع غزة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البرنوطي، سعاد. (4112م). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- بو شيخة، نادر احمد. (2010) إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن. (2006). منهج مهارات التدريب تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك.

الجربوع، عبد المجيد. (2010). دور تحديد الاحتياجات التدريبية في جودة برامج تنمية العاملين بجوازات منطقة القصيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

حسن، حسين. (2002). «تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي الجمهورية مصر العربية»، مجلة التربية، عدد خاص، الجمعية الجمهورية مصر العربية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص 160-210، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

حسنين، سعدة. (2021). « تصور مقترح لتحقيق الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحولي، علي. (2016). « الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة « بيمك». (2003). منهج الإدارة العليا والتفكير الابداعي. ط. 5 القاهرة: دن. الخطيب، رداح؛ وآخرون. (2002). الإدارة المدرسية والإشراف التربوي- اتجاهات حديثة. الأردن: دار الأمل للنشر والتوزيع.

الخطيب، رداح؛ والخطيب، احمد. (2006). التدريب- المخلات-العمليات-المخرجات. الأردن: مؤسسة

الدجني، اياد علي. (2011). «دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية»، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

درة، عبد الهادي. (2003). التدريب مفهومه ومدخل نظمي له. رسالة المعلم. الاردن.

درويش، سعد زناد، ومصطفى، ومصطفى أحمد. (2018). «إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية»، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

رضا، حاتم. (2003). «الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الامنية بمطار الملك عبد الزيز الدولي بجدة»، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية.

السالم، مؤيد، صالح، عادل. (2009). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- السعودي، آلاء. (2016). « الاحتراق الوظيفي وتأثيره على مستوى أداء المعلمات بالمرحلة المتوسطة بمنطقة تبوك»، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الشامان، أمل بنت سلامة. (2000). «أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود. د.م.
- شاويش، مصطفى نجيب. (2005). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). عمان: دار الشروق.
- الشتري، بندر سعد. (2003). «تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية الحديثة في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
- الشريدة، هيام نجيب. (1994). «الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك. دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (20)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة.
- الطعاني، حسن أحمد. (2002). التدريب الإداري المعاصر. ط 4. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع.
- عابد، ولاء. (2016). دور برنامج التطوير المهني المستمر للمعلم القائد على المدرسة SBTD في تحسين أداء معلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عتوم، يماني أحمد. (2017). «درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الدمام»، رسالة ماجستير، كلية التربية وعلم النفس، السعودية.
- عليوة، السيد. (2001). تحديد الاحتياجات التدريبية. مصر: أترك للطباعة والنشر والتوزيع.
- كشواي، باري. (2006). «إدارة الموارد البشرية. ط 4. القاهرة. مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع. 062
- النجار، حاتم عاطف. (2021). «مدى تبني شركة أوريدو في فلسطين أبعاد نموذج (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة وعلاقته بتميز الأداء المؤسسي في ظل أزمة كورونا»، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نصر، محمد. (2002). «تطوير برامج أداء المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء»، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

النيل، أحمد وسليمان، عبد العزيز. (2018). «الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي للمنظمات - دراسة حالة ديوان الضرائب»، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا، مج 11، ع 41، ص ص 101 - 126، الخرطوم، السودان.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

Chaudhrya, Imran Sharif, Sajid Ali Shaukat, Hussain Bhattib Muhammad, Khalid Anserc Ahmad, Imran Khand Raima Nazare. (2021). "Dynamic common correlated effects of technological

Huang, L. C., Gao, M., & Hsu, P. F. (2019). A Study on The Correlation Among Human Resource Flexibility Strategy, Organizational Citizenship Behavior, And Organizational Performance in Ecotourism Industry. Ecology, 28(107), 379-383.

Pambrenia, Y., Khatibi, A., Azam, S., & Tham, J. (2019). The Influence of Total Quality Management Toward Organization Performance. Management Science Letters, 9(9), 1397-1406.

Sudjilah, Eny Rachmawati & Adil Abdillah. (2019). "An Analysis on the Effect of Strategic Planning Towards Company Performance in the Effort of Creating Competitive Advantages", European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905, (Paper), ISSN 2222-2839 (Online), Vol.11, No.35.

طرق تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة بتطويرها في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

إعداد الباحثة

ولاء محمود أبو زنيد

المخلص

هدفت الدراسة إلى عرض وتقييم طرق تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة بتطويرها في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث تعد تنمية المورد البشري من الموضوعات الحيوية التي تؤثر في كافة الجوانب الحياتية والاقتصادية للمجتمع ككل. إذ يشهد العالم اليوم ثورة معلوماتية هائلة تتركز حول المعرفة والمهارات الفكرية والإبداع لدى العنصر البشري. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي لتوفير رؤية تفصيلية حول استراتيجيات التدريب، أنواع الدورات، أهدافها، وتأثيرها المباشر على كفاءة الجهاز. كما استعرضت التحديات التي يواجهها جهاز الدفاع المدني، مثل نقص الموارد التمويلية والتوزيع المحدود لمراكز التدريب. في سياق ذلك، تم تقديم توصيات تهدف إلى زيادة فعالية برامج التدريب، من خلال تعزيز التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني والاستفادة من الشراكات الدولية. كما استخدمت الباحثة تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية للجهاز المدني، مما أتاح الخروج بتوصيات لبرامج مقترحة لتعزيز تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة في الجهاز. في نهاية البحث، ستقوم الباحثة بتقديم تصور مقترح لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. وخلص البحث إلى ضرورة التطوير المستمر لبرامج التدريب وتوسيع نطاقها ليشمل جميع فئات المجتمع، مما يساهم في رفع مستوى الوعي وزيادة القدرة على مواجهة الكوارث بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: (طرق التدريب، القوى البشرية، جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، الاستراتيجيات، الكفاءة والفعالية، تصور مقترح)

Abstract

The study aimed to explore the methods of training human resources and programs for their development within the Palestinian Civil Defense System, as human resource development is a vital topic that impacts all life and economic aspects of society as a whole. The world today is witnessing an enormous informational revolution centered on knowledge, intellectual skills, and creativity within the human element. The study

adopted the inductive approach to provide a detailed view of training strategies, course types, objectives, and their direct impact on the efficiency of the system. It also addressed the challenges faced by the Civil Defense, such as limited financial resources and the restricted distribution of training centers. In this context, recommendations were proposed to enhance the effectiveness of training programs by fostering cooperation with community organizations and leveraging international partnerships. Additionally, the researcher used SWOT analysis to assess the internal environment of the Civil Defense, which led to suggested recommendations for programs aimed at enhancing human resources training and development within the system. At the end of the research, the researcher will present a proposed vision to strengthen the role of training in human resource development in the Palestinian Civil Defense, then extract findings and recommendations that would improve training methods and development programs for human resources in this system. The study concluded with the necessity of continuously developing training programs and expanding their scope to include all sectors of society, thereby contributing to raising awareness and increasing disaster response capability. Therefore, the study's objectives were clear in presenting the methods and programs used for training and developing human resources within the Palestinian Civil Defense System.

Keywords: (Training methods, human resources, Palestinian Civil Defense Authority, strategies, efficiency and effectiveness, proposed vision).

مقدمة:

يعد تدريب الموارد البشرية في المنظمة أمراً ضرورياً، فهو يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين ويجعلهم أكثر وعياً بالإجراءات والممارسات اللازمة للمهام الأساسية وفهم واجباتهم الوظيفية، بما يقود إلى ثقة الموظف في نفسه، تلك الثقة التي تشكل دافعاً أساسياً للتميز في الأداء وجودة مخرجات العمل والبحث والسعي لإيجاد أفكار مبتكرة تساهم في

نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. فالتدريب عبارة عن مجموعة مخططة ومنهجية من الأنشطة المصممة لتزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بمهام أعمالهم بكفاءة، وبالتالي زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، والمنافسة، وتحقيق التفوق والتميز، وتحسين الخدمات، والوصول إلى الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (Whitehead, 2022).

وتظهر أهمية التدريب في تنمية معارف الموظفين، وتعزيز مهاراتهم على أداء أعمالهم وتعديل اتجاهاتهم، وتطوير سلوكياتهم في العمل، وتعاملهم مع المنظمة، والرؤساء والزملاء والمرؤوسين والعملاء، فهو أحد أهم الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وترشيد الأنماط والعادات السلوكية، وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للموظفين. ولا تقتصر أهمية التدريب على تطوير قدرات الموظفين وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تنمية المنظمة وتطوير كفاءتها وفعاليتها الكلية عن طريق تطوير موظفيها وكافة أقسامها (Demerouti, 2023).

هذا ويلعب الدفاع المدني في فلسطين دوراً حيوياً في مواجهة الأزمات والكوارث بالإضافة على نشر الوعي المجتمعي والجاهيري بالمخاطر، وهذا بدوره أدى إلى انخفاض حالات الحوادث والإصابات داخل المنظمات العامة، وذلك بسبب الجهود التي قام بها جهاز الدفاع المدني من خلال برامج رفع الوعي المجتمعي الذي تهدف إلى رفع الوعي المجتمعي إلى تعزيز ثقافة الحماية والوقاية الذاتية لدى المؤسسات والأفراد في كافة الأجهزة من الأخطار المختلفة سواء الوقاية من الحرائق أو التصرف أثناء حدوث حريق أو طارئ والذي يساهم في تقليل الخسائر وحماية الأرواح، ففي عام 2023، تمثلت إنجازات إدارة الإطفاء والإنقاذ وإدارة العمليات في العمليات الميدانية (إحصائية الحوادث والتدخلات) لطواقم الإطفاء والإنقاذ وما يتخللها من إصابات ووفيات، وتحقيق بأسباب الحريق، والفعاليات، والجدول رقم (1) التالي يوضح توزيع الأنشطة والفعاليات حسب المحافظة:



جدول (1)

م	المحافظة	عمليات اطفاء	عمليات انقاذ	تدريب وارشاد داخلي	نشاط مجتمعي	المجموع
1	رام الله	2222	1009	1	—	3232
2	القدس	987	169	3	35	1194
3	جنين	2079	749	12	17	2857
4	الخليل	1343	386	72	2	1803
5	بيت لحم	865	432	33	9	1339
6	نابلس	587	146	13	23	769
7	طولكرم	1495	434	6	—	1935
8	قلقيلية	742	196	5	6	949
9	اريحا	541	215	3	8	767
10	سلفيت	421	151	5	2	579
11	طوباس	569	218	11	65	863
	المجموع	11851	4105	164	167	16287

المصدر: التقرير السنوي الصادر من جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لعام 2023، ص 7.

هذا ويمكن توضيح التدخلات التي تمت لعام 2023 بشكل عام في الجدول الآتي:

جدول (2) التدخلات التي تمت لعام 2023 بشكل عام

احصائية التدخلات لعام 2023 بشكل عام

المجموع	ديسمبر	يناير	فبراير	أكتوبر	نوفمبر	أغسطس	يونيو	يوليو	أبريل	مايو	مارس	أغسطس	سبتمبر
11851	309	584	1207	1293	1305	2090	1897	1624	458	427	285	372	298
4105	226	287	234	333	393	440	378	385	373	301	457	298	298
20	1	1	2	—	1	8	1	3	—	—	3	—	—
103	19	7	2	1	6	1	35	—	4	11	6	11	11
1317	42	56	64	135	119	132	152	129	123	131	103	131	131
3	—	—	1	—	1	—	—	—	1	—	—	—	—
48	1	—	4	5	4	4	5	10	3	8	—	4	4

المصدر: التقرير السنوي الصادر من جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لعام 2023، ص 8.

يتضح من نتائج عرض الجدول رقم (2) السابق وجود دور كبير يلعبه جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في مواجهة الأزمات والكوارث والحوادث المختلفة الأسباب، وهذا الأمر ليس وليد الشيء، فقد كان لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني دور كبير في مواجهة الحوادث والكوارث على مر السنين، ويوضح الجدول رقم (3) مقارنة عمليات الإطفاء والإنقاذ خلال آخر ثلاثة أعوام (2021، 2022، 2023):

جدول رقم (3)

مقارنة عمليات الإطفاء والإنقاذ خلال آخر ثلاثة أعوام (2021، 2022، 2023)

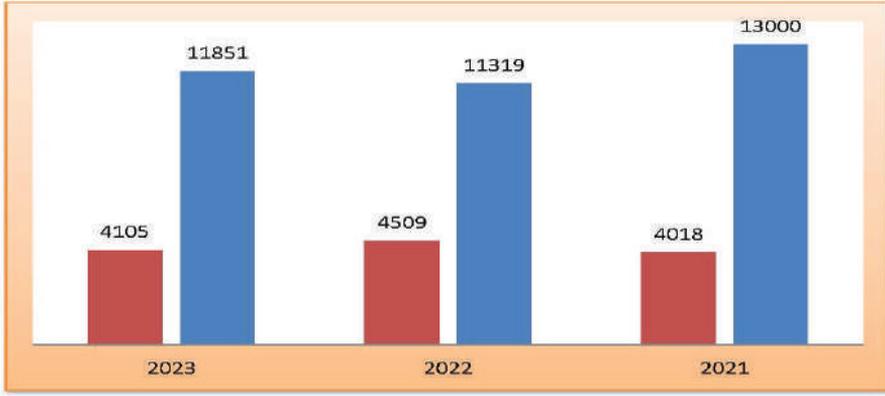
معدل التغير مقارنة بالعام 2022	السنوات			العدد
	2023	2022	2021	
4%	11851	11319	13000	حوادث الإطفاء
-9%	4105	4509	4018	حوادث الإنقاذ
23%	103	79	80	الإصابات الناتجة عن الحرائق
-73%	3	11	5	الوفيات الناتجة عن الحرائق

المصدر: التقرير السنوي الصادر من جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لعام 2023، ص 12.



ويكمن توضيح هذه البيانات في الشكل رقم (1) الآتي:

شكل (1) مقارنة عمليات الإطفاء والإنقاذ خلال آخر ثلاثة أعوام (2021، 2022، 2023)



مجموع الحوادث (الإطفاء والإنقاذ) لهذا العام (15956) حادث.

المعدل الشهري: في حالات الذروة (1900) حادث، وفي الحالات العادية (1300) حادث.

مقارنة بالعام السابق:

- ارتفع عدد الحوادث (الإطفاء والإنقاذ) بنسبة (1%).

- ارتفع عدد حوادث الإطفاء بنسبة (4%).

- انخفض عدد حوادث الإنقاذ بنسبة (9%).

- ارتفع عدد الإصابات الناتجة عن حوادث الحريق بنسبة (23%).

- عدد الوفيات الناتجة عن الحرائق (3) حالات تعامل معها الدفاع المدني.

هذا وتتولى إدارة التدريب بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني مهام تأهيل طواقم الدفاع المدني المختلفة سواء الإدارية أو الميدانية، وتطوير قدرات العاملين من خلال الدورات التي تنظمها على المستوى المحلي وعلى مستوى دول الخارج التي تستضيف تدريب طواقم الدفاع المدني الفلسطيني في شتى المجالات.

كما تشمل مسؤوليتها تنظيم دورات تدريبية للمجتمع المدني لرفع الوعي المجتمعي للوقاية والسلامة العامة من المخاطر، بما يشمل كافة شرائح المجتمع الفلسطيني والمؤسسات العامة والخاصة.

هذا ويمكن تحليل مؤشرات التدريب في (جهاز الدفاع المدني الفلسطيني) لعام 2023 الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

تحليل مؤشرات التدريب في (جهاز الدفاع المدني الفلسطيني) لعام 2023

إجمالي الدورات التدريبية (1699 دورة)		إجمالي المستفيدين من التدريب (179400 متدرب)
تفاصيل البيانات التدريبية		
عدد المستفيدين	عدد الدورات	البيانات التدريبية
1373	108	بيانات الدورات الداخلية التي نفذت من قبل الجهاز لمنتسبيه
72	20	بيانات الدورات الخارجية التي نفذت من قبل الجهاز لمنتسبيه
104	27	مشاركات الجهاز في الدورات الداخلية التي نفذت من قبل وزارة الداخلية
12	6	مشاركات الجهاز في الدورات الخارجية التي نفذت من قبل وزارة الداخلية
39	24	مشاركات الجهاز في الدورات الداخلية التي نفذت من قبل هيئة التدريب العسكري
2	2	مشاركات الجهاز في الدورات الخارجية التي نفذت من قبل هيئة التدريب العسكري
2	1	مشاركات الجهاز في الدورات التدريبية التي نفذت من قبل جامعة الإستقلال
245	32	مشاركات الجهاز في الدورات التي نفذت من قبل المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني

المصدر: التقرير السنوي الصادر من جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لعام 2023، ص 17-18.

المصدر: التقرير السنوي الصادر من جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لعام 2023، ص 19.

المحافظة	جامعات ومدارس	منطوقين	حضانات	ربات بيوت	الأجهزة الأمنية	مؤسسات مدنية	مخيمات صيفي / شتوي	المجموع
أريحا	46	5	3	16	5	6	15	96
الخليل	128	5	5	1	4	22	39	204
القدس	66	6	5	1	3	12	18	111
بيت لحم	49	1	6	9	4	38	23	130
جنين	52	0	0	3	3	18	28	104
رام الله	115	4	4	6	6	42	32	209
سلفيت	68	3	1	18	10	11	43	154
طوباس	17	4	0	3	8	10	17	59
طولكرم	63	0	3	2	8	23	25	124
قلقيلية	38	3	1	2	1	10	25	80
نابلس	76	10	3	9	2	36	33	169
إدارة التدريب	0	0	0	0	2	1	0	3
إدارة الكوارث	0	0	0	0	0	1	0	1
المجموع	718	41	31	70	56	230	298	1444

يتضح من نتائج الجدول السابق أنه:

بلغ إجمالي عدد الدورات التي نفذها جهاز الدفاع المدني خلال الفترة من 1/1/2023 ولغاية 13/12/2023 واستهدف من خلالها تدريب مؤسسات المجتمع المدني والأجهزة الأمنية من خلال رفع الوعي المجتمعي لمختلف

القطاعات الفلسطينية في مواضيع الإطفاء والإخلاء والإنقاذ والإسعافات الأولية وعلوم الدفاع المدني المختلفة (1444) دورة، حيث استفاد من هذا التدريب (177550) متدرب من مختلف القطاعات الفلسطينية الحكومية والأمنية والخاصة والأهلية وغيرها، موزعة كالتالي:

- تم عقد (718) دورة استهدفت المدارس والجامعات حيث شملت تدريب (133776) متدرب.
- تم استهداف عدد (31) حضانة ورياض أطفال حيث شملت تدريب (2610) متدرب.
- تم عقد (70) دورة استهدفت ربات المنازل حيث شملت تدريب (1635) متدرب.
- تم عقد (56) دورة استهدفت الأجهزة الأمنية حيث شملت تدريب (2738) متدرب.
- تم عقد (231) دورة استهدفت المؤسسات المدنية والحكومية حيث شملت تدريب (12205) متدرب
- تم استهداف عدد (298) مخيم صيفي حيث شملت تدريب (23649) متدرب.
- تم عقد (41) دورة استهدفت المتطوعين حيث شملت تدريب (940) متدرب.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم وتحسين طرق تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة بتطويرها في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، لضمان قدرة الجهاز على الاستجابة بكفاءة وفعالية لمختلف أنواع الطوارئ والكوارث. يواجه جهاز الدفاع المدني تحديات متعددة تشمل محدودية الموارد المالية، ونقص المعدات والتقنيات الحديثة، وكذلك التوزيع الجغرافي المحدود لمراكز التدريب. بالإضافة إلى ذلك، توجد تهديدات ناتجة عن البيئة الأمنية والسياسية غير المستقرة، مما يزيد من صعوبة تنفيذ برامج تدريبية فعالة ومستدامة.

في ضوء هذه التحديات، ستقوم هذه الدراسة باستخدام تحليل SWOT (القوة، الضعف، الفرص، التهديدات) كأداة منهجية لتقييم البيئة الداخلية والخارجية لبرامج التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. من خلال هذا التحليل، تهدف الدراسة إلى فهم نقاط القوة التي يمكن البناء عليها، مثل الشراكات الدولية والكفاءات الموجودة، وتحديد نقاط الضعف التي يجب معالجتها، مثل نقص التمويل والتوزيع المحدود لمراكز التدريب. كما ستستكشف الدراسة الفرص الممكنة لتعزيز برامج التدريب، بما في ذلك توسيع التعاون مع مؤسسات المجتمع المدني واعتماد تقنيات تدريب حديثة، وستتناول التهديدات التي قد تعوق هذه البرامج، بهدف تقديم توصيات لتحسين كفاءة الجهاز وضمان استدامة تطوير

القوى البشرية فيه. تركز هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي: «ما هي الطرق المتبعة في تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة بتطويرها في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟ وما هي الاستراتيجيات اللازمة لضمان استمرارية تطوير القوى البشرية لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية؟»

أهداف الدراسة:

1. تحديد أنواع التدريب التي يقدمها جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لتطوير القوى البشرية.
2. تحليل النماذج التدريبية الناجحة وتقييم فعاليتها في تطوير قدرات العاملين في الجهاز.
3. استكشاف التحديات التي تواجه برامج التدريب في جهاز الدفاع المدني، خاصةً فيما يتعلق بتمويل الموارد وتوزيع مراكز التدريب.
4. اقتراح استراتيجيات لضمان استمرارية تطوير الكوادر البشرية في جهاز الدفاع المدني وتحقيق الكفاءة والفاعلية.
5. تقديم توصيات مقترحة لتعزيز دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ورفع جاهزية الجهاز للتعامل مع الأزمات والكوارث وفق تحليل SWOT.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم رؤية شاملة قائمة على تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على برامج التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. يتيح هذا التحليل تحديد نقاط القوة والفرص لتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف والتحديات، مما يمكن الجهاز من تحسين كفاءته واستدامة استجابته للطوارئ. كما تسهم الدراسة في توفير إطار استراتيجي يمكن لصانعي القرار استخدامه لتطوير سياسات تدريبية متقدمة، وزيادة التعاون بين الدفاع المدني ومؤسسات المجتمع المدني والشركاء الدوليين، مما يعزز دور الدفاع المدني كخط الدفاع الأول في مواجهة الكوارث وحماية المجتمع.

يتضح مما سبق عرضه مدى أهمية الدورات التدريبية والمجتمعية التي يقوم بها جهاز الدفاع المدني الفلسطيني لزيادة التنمية البشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل، وبناءً على سبق، سوف تقسم الباحثة هذا البحث إلى ما يلي:

1. المبحث الأول: أنواع التدريب للقوى البشرية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

2. المبحث الثاني: النماذج التدريبية الناجحة للقوى البشرية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وتطويرها.

3. المبحث الثالث: تحليل واقع جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باستخدام تحليل SWOT.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

المبحث الأول: أنواع التدريب للقوى البشرية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني:

أنشئت أول مديرية للدفاع المدني عام 1996م، بقرار من الرئيس الراحل ياسر عرفات، والتي كانت تتبع البلديات، واقتصر عملها على إطفاء الحرائق، وفي عام 1998 نظم القانون الفلسطيني آلية عمل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بقانون رقم (3) لسنة 1998 والذي تم بموجبه تعريف جهاز الدفاع المدني صلاحياته ومسؤولياته وحدد تبعيته لوزارة الداخلية، وأوكل القانون المسؤولية للدفاع المدني باتخاذ الإجراءات مع اللجان ذات العلاقة لمواجهة الكوارث والحالات الطارئة، ونشر التوعية المجتمعية بين المواطنين (النادي، 2014).

هذا ويتعامل علماء الإدارة والباحثون والكتاب مع مفهوم التدريب من زوايا ووجهات نظر مختلفة، ويعكس الجميع وجهات نظرهم حول هذا المفهوم، لكنهم جميعاً يتفقون مع دوره في تحسين كفاءة العاملين والمنظمة بأكملها، ومن هذه المفاهيم أن التدريب يعد عملية مخططة تهدف إلى تغيير السلوكيات والمعرفة، وزيادة المهارة من خلال الخبرة التعليمية، والحصول على أداء فعال في أنشطة أو مجالات محددة، وتنمية القدرات الشخصية، وتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (القرالة، 2018).

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تعزز فاعلية الأداء، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته وذلك في سبيل رفع وتحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسعة والاقتصاد. (مساعدة، 2008)، هذا وقد أثبتت التجربة الميدانية والعلمية أن هذه الممارسة ضرورة لا بد منها وأصبح يخصص لها ميزانيات ثابتة في معظم المنظمات والمؤسسات، ولذلك لا بد من التعريف بهذه الوظيفة وأهميتها. وسوف تتناول الباحثة هذا المبحث كما يلي:

أولاً: مفهوم التدريب

لقد تفاوت تعريف الباحثين للتدريب شأنهم في ذلك شأن الباحثين في العلوم الاجتماعية المختلفة غير أن جميع هذه التعريفات تعتمد على ركائز أساسية لعملية التدريب في أنها تؤدي إلى التغيير أو التحسن أو التطور الذي يحدث للمتدرب خلال تأديته لأعماله وللمهام المنوطة به بكفاءة وفاعلية أفضل بما يسهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف

المنظمة.فيتز جيرالد (1992) Fitzgerald عرف التدريب على انه اكتساب الأفراد العاملين للمعرفة والمعلومات



النظرية والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية (الخليفات 2010)، فيما عرف محمد ياغي (2003) التدريب بأنه عملية هدفها اكتساب المعارف والخبرات والمعلومات التي تنقصها، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية واكتساب المهارات اللازمة لرفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تحقق الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وخاصة في الجهود المبذولة والوقت المستغرق في العمل. (ياغي، 2003)، وقد عرف صالح (2004) التدريب بأنه الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية في مجال معين، بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فاعلية المتدرب وكفاءته، ويعرف التدريب

في كتابه مبادئ إدارة الموارد بأنه: هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. (صالح، 2004) أما التدريب الفني أو المهني هو عبارة عن دورات تدريبية مهنية تختلف مدتها وبرامجها وفقاً لنوع المهنة، ومستوى المتدربين العلمي وتهدف لتخريج طواقم مهنية مهرة أو شبه مهرة (رشدي، 2013)

وفي المجمل فإن التدريب يعتبر من أهم العناصر في عملية التنمية والتطور للمؤسسة وهو نشاط مستمر يهدف لإكساب الكوادر المعرفة والمهارة اللازمة لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، ولكن لضمان نجاح هذا التدريب وتحقيقه لأهدافه يتطلب عناية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم للوصول إلى تدريب فعال يحقق أهداف المنظمة، ومن هذا المنطلق فلا بد من التعريف بأهداف وأهمية التدريب.

ثانياً: أهداف التدريب

إن للتدريب أهداف من أجلها تم وضع البرامج التدريبية ويسعى لتحقيقها، ونجد أن الطعاني (2007) يجمع أهداف

التدريب فيما يلي:

- رفع مستوى الاستقرار الوظيفي مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين.
- رفع مستوى التفكير المبدع للمتدرب وتمكينه من التكيف مع العمل من جهة ومواجهة المشكلات من جهة أخرى.
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية تجاه العمل والعاملين وبذلك تحسين مستوى رضا العاملين وفاعليتهم
- رفع مستوى معرفة المتدربين
- تعزيز مهارات المتدربين اللازمة لتطوير كفاءتهم مما ينتج عنه رفع مستوى المنظمة وتقليص المشاكل التي تعاني منها.
- تعزيز العلاقة بين العامل والمؤسسة بواسطة تحقيق عملية تكيف مثالية وناجحة.
- رفع مستوى الإنتاجية ورفع مستوى كفاءة الأفراد. (الطعاني، 2007)

ثالثاً: أهمية التدريب

- للتدريب فوائد جمة لا تقتصر على الأفراد المتدربين بل كذلك تشمل المؤسسات التي يعملون بها وكل الأطراف ذات العلاقة وتكمن أهمية التدريب فيما يلي:
- الارتقاء بمستوى الإنتاجية والقيمة المضافة بتقليل الفاقد في الموارد وفي ساعات العمل، كنتيجة لارتفاع كفاءة الأداء وتحسين أنماط السلوك.
 - إعداد كادر جديد مؤهل للحل محل الكادر الإداري القديم في حال التقاعد أو التنقل من موقع لآخر.
 - تطوير سلوكيات الأفراد وتحسينها وتقليل الحاجة إلى الإشراف
 - زيادة خبرات العاملين وتعزيز ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس بشكل إيجابي على العمل.
 - مواكبة العاملين لكل جديد وإطلاعهم على التغيرات والتعديلات المستجدة من حيث المعدات والأجهزة والآلات.
 - توفير الوقت لأداء العمل والتعامل مع الجمهور مما يرفع درجة رضاهم عن المؤسسة (مساعد، 2008).

رابعاً: مبادئ التدريب

وقد أوضح عساف (2000) والخطيب (2006) بأن العملية التدريبية تخضع إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية واتفق معهم السكارنة (2011) عليها وهي:

- المرونة: نظام التدريب بحاجة لتطوير دائم ومستمر من أجل مواكبة التغيرات والتطورات والمستجدات من أجل إشباع احتياجات المتدربين وبما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية.
- الهادفة: أهداف التدريب يجب أن تكون موضوعية قابلة للتطبيق ومحددة بدقة من ناحية المكان والزمان والكم والكيف والتكلفة.
- الشرعية: يجب أن تتم عملية التدريب وفق القوانين والأنظمة الخاصة المعمول بها في المؤسسة.
- التدريجية: يبدأ التدريب في الأمور البسيطة والغير معقدة ويتم الانتقال تدريجياً إلى الأكثر تعقيداً.
- المنطقية: يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق.
- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب كافة نواحي التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعرفة ومهارة ويجب أن يشمل كافة مستويات المؤسسة العاملين والإداريين بحيث نضمن الوصول لكافة فئات المؤسسة.
- الاستمرارية: يجب أن يستمر نظام التدريب للفرد من بداية حياته الوظيفية بحيث يواكب التطورات لتمكين المتدرب من التأقلم مع كل ما هو جديد وحديث.

المبحث الثاني

النماذج التدريبية الناجحة للقوى البشرية في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وتطويرها

تحتاج المجتمعات والدول لمنظومة متكاملة من المؤسسات والأجهزة التي تكفل لها إدارة شؤون حياتها على أكمل وجه، وفي غمرة الاهتمام والعمل تحظى المؤسسات الواقعة في وجه التعامل اليومي مع الجمهور بالتركيز الاهتمام

والحضور على أكثر من صعيد، وفي المقابل هناك عشرات المؤسسات التي لها أهمية استراتيجية تكون في الظل، ولكن في الأزمات والتحديات والكوارث تكون هي التي يعول عليها الناس لحماية أرواحهم وممتلكاتهم والعبور بهم إلى بر الأمان، ومن بين تلك المؤسسات مؤسسة الدفاع المدني.

أولاً: النموذج التدريبي الناجح للدفاع المدني الفلسطيني.. كمفهوم شامل للحماية المدنية

الدفاع المدني ليس مجرد نشاط أو مجرد مساعدة عند الضرورة، بل هو جهاز مهني متخصص وذو مهام متنوعة على المستويين المباشر والاستراتيجي، لكن البعض لا يعرف نطاق هذا الدور على أبعاده المتنوعة، فالدفاع المدني هو المفهوم الشامل للحماية المدنية، التي ترصد المخاطر وتقيمها وتضع خطط للوقاية والاستجابة والتعافي منها، من خلال نظام استجابة فعال بمعدات متطورة ومهنية بقيادة طواقم مؤهلة ومدربة، والعمل على بناء قدرة الفرد والمؤسسات والمجتمع من أجل الوقاية كأسلوب حياة لتقليل درجات المخاطر وإعداد الحوادث وما ينتج عنها من ضحايا أو خسائر مادية. "ويمكن القول إن الدفاع المدني هو مركز للجهود الوطنية في مواجهة الكوارث والأزمات ويقوم بأدوار محددة، كإخماد الحرائق وعمليات الإنقاذ المختلفة وتطبيق إجراءات السلامة والوقاية في مختلف القطاعات، كما يقدم للمواطنين بمختلف فئاتهم دورات تدريبية لكيفية التعامل مع الحوادث للوقاية منها ويرفع درجة الاستعداد لدى المؤسسات المختلفة لتقييم المخاطر التي تواجهها."

ثانياً: 15956 حادث إطفاء وحالة إنقاذ خلال عام 2023

التحضير للطوارئ والأحداث الصعبة، مهمة يختص بها الدفاع المدني، فالعمل في الظروف الطبيعية صعب والعمل والتجهيز في ظروف الأزمات يكون أشد صعوبة وتزداد التحديات في إطار خصوصية الظروف في الأراضي الفلسطينية، لذا تعتبر مهنة الدفاع المدني واحدة من أخطر المهن، فهي تتطلب بقطعة وتدريباً شاقاً ومستمرًا ودرجة عالية من المسؤولية تجاه من يطلب النجدة، ووفقاً لهذا الاعتبار يتم تدريب منتسبي الدفاع المدني وتأهيلهم ورفع درجات الحرص والمسؤولية لديهم وبناء شخصيتهم ليكونوا سنداً ووعناً لأبناء مجتمعهم، كما تعمل طواقم الإطفاء والإنقاذ ضمن إدارة عمليات مركزية من أجل متابعة احتياجاتهم كإسنادهم بطواقم إضافية أو معدات واحتياجات لوجستية وعمليات محلية وتنسيق ميداني مع مجموعة من الشركاء على رأسهم قوى الأمن الذين يعملون في حالات الإغاثة والتأهب المختلفة."

للوصول إلى هذه النتيجة، تم تنظيم عشرات السيناريوهات الافتراضية التدريبية لتعزيز محاكاة الواقع والتنبؤ بالاحتمالات الصعبة. في ظل العمل في ظروف قاسية، تعاملت فرقنا في عام 2023 مع حوالي 15,956 حالة إطفاء وإنقاذ، و164 حالة تدريب وإرشاد داخلي، و167 حالة نشاط مجتمعي.

سجلت حوادث الإطفاء معدلاً بلغ 11,851 حالة، مما يمثل زيادة قدرها 4% مقارنة بعام 2022، بينما سجلت حالات الإنقاذ 4,105 حالات، بتراجع قدره 9% عن عام 2022. كما ارتفع معدل الإصابات الناتجة عن الحروق إلى 103 إصابة، مما يعكس زيادة بنسبة 23% مقارنة بعام 2022.

وتوضح مجموعة الصور القادمة بعض طرائق التدريب على إخماد الحرائق المتبعة بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني:



شكل (1) بعض نماذج التدريب على إخماد الحرائق المتبعة بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني

ثالثاً: استمرار مهام ودور الدفاع المدني.. لبرنامج تطوير القوى البشرية

تمثلت استراتيجية جهاز الدفاع المدني الفلسطيني خلال الجائحة بالتعامل بعيد النظر مع التحديات وتحويلها إلى فرص لتطوير القدرات وسبل الاستجابة الفعالة للحفاظ على الدور الاستراتيجي للدفاع في أصعب الظروف، وفي هذا الاطار واجهنا العديد من التحديات ومن أهمها أن هذه الجائحة مستجدة أمام العالم في العصر الحديث، وهذا يتطلب درجة عالية من الاطلاع على الإجراءات التي اتخذتها الدول لمواجهة هذه الأزمة، وفهم الخصوصية في فلسطين في ظل ما يفرضه الاحتلال من واقع صعب، كتثقل المواطنين بين المدن وتثقل العمال بين المدن والمعابر وغيرها من التعقيدات التي فرضت على الدفاع المدني وغيره من الشركاء القيام بالدور المطلوب لمنع انتشار الفيروس.



شكل (2) بعض نماذج التدريب على إخماد الحرائق المتبعة بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني

إضافة لذلك هناك تحديات مرتبطة بالجاهزية الفنية واللوجستية وجاهزية الطواقم سواء بالملابس الوقائية أو امتلاك المعدات التي تساهم بتنفيذ مهام الدفاع المدني والحفاظ على سلامة واستمرارية فرق الدفاع والمتعلقة بعمليات التعقيم الواسعة واحتمالية إصابة منتسبينا بهذا الفيروس نتيجة العمل في المناطق المصنفة، وكذلك التحدي المرتبط بالتعامل مع هذا الخطر الوبائي ومسألة الوعي والمعرفة بكيفية الإصابة به وانتقاله ونقشي العدوى خاصة في المرحلة الأولى حينما كان هناك شح معلوماتي بشكل عام، ولذلك تم إدراج هذا الخطر ضمن برنامج توعوي تشارك فيه إدارة العلاقات

العامّة لتوعية المواطنين بمخاطر تفشي فيروس كورونا، ولعلّ التحدي الأبرز تمثل بكيفية الحفاظ على السلامة العامّة وضمان استمرارية قيام الدفاع المدني بدوره الفعال والمتوقع بالجودة والتوقيت المناسب، وتقديم خدمات الإنقاذ والإطفاء في ظلّ الإغلاقات والإجراءات الاحترازية التي تتخذها الحكومة لمنع تفشي الفيروس».

رابعاً: الجائحة دفعت الفرق لتطوير وتعديل آلياتها ومركباتها

إنّ قيام الدفاع المدني بمهامه خلال الجائحة تميز بالتخطيط والجاهزية والمرونة، لأنّ الجائحة ليست كالأحداث الاعتيادية التي تقع في صميم عمل الدفاع المدني، فجميع الخطط التي عمل الدفاع المدني على وضعها وتنفيذها مع اختلاف المخاطر ساهمت بشكل أساسي على الحفاظ على أداء المؤسسة وبشكل يتكامل مع الجهود الوطنية لمواجهة تفشي فيروس كورونا، وأكسبت الدفاع المدني تجربة جديدة لكيفية التعامل مع مخاطر مركبة (كاستجابة الطواقم لحريق منزل قد يكون سكانه مصابين بالفيروس) هذا يستدعي الاطلاع على الخارطة الوبائية ومعرفة المناطق المصنفة بالمناطق الخضراء والحمراء والصفراء وفق تصنيف وزارة الصحة. "ومن نقاط القوة أن الطواقم الهندسية العاملة في الدفاع المدني، عملت على تطوير مركبات الدفاع بنماذج مختلفة، ووصل عدد المركبات المعدلة 39 مركبة ساهمت بحماية الطواقم من الاقتراب من الأماكن المصنفة وتقليل الجهد والكلفة المادية وفاعلية عمليات التعقيم، حيث تمكنا بمركبة من تعقيم 25 كم من الطرقات والأحياء في المدن والقرى والمخيمات والمؤسسات ومنازل المصابين".

خامساً: غرف عمليات مركزية للإسناد وتقديم الخدمات عن بعد

العمل عن بعد وتقديم الخدمات باستخدام تقنيات الإنترنت كانت من أبرز الظواهر التي انتشرت للتغلب على صعوبات التنقل والتواصل، فعلى المستوى الإداري والاستراتيجي والاتصال مع الشركاء الدوليين والمحليين تم استخدام التقنيات الافتراضية والبرامج الإلكترونية وكذلك استمرار المشاركة في البرامج والتدريبات والورش الدولية باستخدام التقنيات التكنولوجية، ومن مشاريع التطوير قمنا بتجهيز غرفة عمليات مركزية، وثلاث غرف عمليات في الشمال والوسط والجنوب مجهزة ببنية تحتية حديثة للتواصل الافتراضي في غرفة العمليات المركزية، وتستخدم تقنيات الاتصال المرئي بشبكة إنترنت تربط جميع مراكز الدفاع المدني مع العمليات المركزية إضافة لاستخدام برامج العمليات الموحد وأنظمة تتبع المركبات للاطلاع على حركتها وضبط نظام الرقابة على الأداء".

في حالة الطوارئ يتم اتخاذ سلسلة من القرارات ابرزها: ترأس الدفاع المدني لجنة خاصة تضم شؤون المحافظات والحكم المحلي وزارة الصحة والهلال الأحمر وسلطة جودة البيئة لرعاية مراكز الحجر والعزل ومنازل المصابين وتقديم كافة الاحتياجات الضرورية لضمان عدم تفشي الفيروس، وبرز التدخلات عمليات التعقيم الشاملة، وضمان استمرار

عمل القطاعات الاقتصادية كالمخابز والمتاجر والصيدليات ومحطات الوقود والغاز حتى نضمن درجات أمان مرتفعة وتقليل احتمالية الحوادث في هذه القطاعات ضمن جدول زيارات يومي وصل إلى أكثر من 90 جولة ميدانية في مختلف المحافظات كما يتم اتخاذ سلسلة قرارات تتعلق بإجراءات تعقيم أسطوانات الغاز وعبوات المياه لشركات التعبئة المختلفة.

سادساً: فريق البحث والإنقاذ يخضع لتدريبات مكثفة وفق بروتوكول أمني

الخبرات والمعرفة والمهارات من المكونات الرئيسية لموظفي الدفاع المدني، لتمكينهم من التعامل في اللحظات الصعبة بحكم طبيعة عملهم، «يتم اختيار منتسبي الدفاع المدني بالإعلان الرسمي عن حاجة المؤسسة وينشر الإعلان في كافة وسائل الإعلام وتُجرى مقابلة تركز على القوة البدنية والصحية والذهنية للمتقدم، وبعد الاختيار يخضع المرشح لبرنامج تدريب محلي لصقل مهارات الانضباط والالتزام في مراكز تدريب قوى الأمن الفلسطيني ومن ثم يخضع لبرنامج تدريبي تأسيسي محلي لدى مركز تدريب الدفاع المدني، ومن ثم يدخل ضمن برنامج تدريب اختصاص ومهام محددة على المستوى الداخلي، ويأتي ما سبق ضمن استراتيجية الدفاع المدني لتوطين التدريب محلياً، حيث يوجد لدينا في مدينة أريحا مركز مجهز ببنية تحتية يتلقى فيها المنتسب الاطار النظري والعملية قبل ممارسة مهامه التي تتسم بالخطورة، وفي ما يتعلق بالدورات والمشاركات المتخصصة على المستوى الدولي، لدينا شراكات مع المؤسسات الدولية ذات الاختصاص ومنها (المنظمة الدولية للحماية المدنية، الآلية الأوروبية للحماية المدنية، اتفاقات ومذكرات تفاهم مع أجهزة الدفاع المدني والحماية المدنية في دول شقيقة وصديقة) يتلقى فيها ضباطنا وأفرادنا برامج تدريبية متخصصة، ونحصل على بعض المناهج من هذه الدورات والمشاركات ويتم إدخال بعضها لمركز التدريب الخاص في الدفاع المدني، وقبل عامين أسسنا فريق البحث والإنقاذ الوطني الفلسطيني الذي يخضع لتدريبات مكثفة وفقاً لبروتوكولات الأمم المتحدة من أجل اعتماده وتصنيفه كفريق دولي لمهام الإنقاذ المحلية والوطنية والمشاركات الدولية.»

سابعاً: 47مركزاً مزود بالتجهيزات اللازمة وفق الإمكانيات المتاحة

الموارد هي أساس البناء ووقود تمكين الدفاع المدني من تطوير قدراته والاستجابة في أقصى الظروف في مختلف المجالات للحفاظ على عمله ودوره الحيوي، لأن تطوير الدفاع المدني حتى يبقى جاهزاً من حيث الأفراد والآليات وغيرها من المتطلبات اللوجستية، يعتبر مهمة متواصلة في ظل تنوع وازدياد مخاطر التهديدات، وتوفير المتطلبات والموارد اللازمة لمواكبة ذلك مرتبط بقدرة الحكومة على تخصيص موازنة ضمن أولوياتها والظروف التي تسمح بذلك فبعض الأزمات التي تواجه الحكومة قد تشكل تحديات أمام تنفيذ خططها التطويرية.»

في الوقت الراهن يحصل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني على دعم من عدد من الدول لتعزيز جاهزية الجهاز من المركبات ويقوم الجهاز بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، حيث بلغ عدد مراكز الدفاع المدني 47 مركزاً من بينها ثلاث وحدات للإسناد التي تحتوي على بعض المعدات الثقيلة والرافعات ومركز تدريب، وفي الثلاث سنوات الأخيرة ادخل الدفاع المدني مركبات متطورة منها 17 مركبة كمنحة من الاتحاد الأوروبي 6 للاستجابة لحوادث الإنقاذ السريع منها 3 مركبات إنقاذ كبيرة و9 مركبات متخصصة بالإطفاء.

ثامناً: سرعة الاستجابة وتقليل المخاطر وأثرها هي مرتكزات استراتيجية الدفاع المدني

تم تطوير خطة استراتيجية تتمحور حول اثنتين من الركائز:

أ- سرعة الاستجابة التي تتطلب زيادة عدد مراكز الدفاع المدني وامتلاك المعدات وبناء وتطوير مهارات الأفراد، وقد استطعنا خلال 4 سنوات تقليل مدة معدل الاستجابة من 18 دقيقة إلى 12 دقيقة وضمن الاستراتيجية نعمل للوصول إلى 10 دقائق خلال العامين المقبلين.

ب- تقليل درجات المخاطر من خلال توعية المجتمع وتطبيق إجراءات السلامة العامة في المنشآت الحيوية والاقتصادية المختلفة، وحث مؤسسات القطاع الخاص والعام والنقابات على وضع خطط تأخذ في الاعتبار الأزمات والمخاطر المحتملة، ففي عام 2023م، تلقى أكثر من 164 تدريب وإرشاد داخلي داخل جهاز الدفاع المدني، كما بلغ إجمالي عدد الدورات التي نفذها جهاز الدفاع المدني خلال الفترة من 1/1/2023 ولغاية 31/12/2023 واستهدف من خلالها تدريب مؤسسات المجتمع والأجهزة الأمنية من خلال رفع الوعي المجتمعي لمختلف القطاعات الفلسطينية في مواضيع الإطفاء والأخلاء والإنقاذ والإسعافات الأولية وعلوم الدفاع المدني المختلفة (1444) دورة، حيث استعاد من هذا التدريب (177550) متدرب من مختلف القطاعات الفلسطينية الحكومية والأمنية والخاصة وغيرها(التقرير السنوي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني، 2023).



شكل (3) بعض صور الدورات التدريبية لدى المتدربين بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني

تاسعاً: التدريب والتعاون.. خيار لتسهيل توقيت وصول الطواقم لمواقع الحدث

من المؤشرات على كفاءة وفاعلية الأداء هو تقصير مدة تلبية نداءات الاستغاثة عند حدوث الكوارث والأحداث، فكيف يعمل الدفاع المدني الفلسطيني على إدارة الوقت بكفاءة؟ «تعتمد سرعة الاستجابة، أولاً على الإبلاغ المبكر عن الحوادث على أرقام الطوارئ الخاصة بالدفاع المدني، وعلى سرعة الطواقم في الاستعداد والجاهزية الدائمة، وعلى قرب مراكز الدفاع المدني من مكان الحادث فكلما كان البلاغ مبكراً وواضحاً ساهم هذا العامل بسرعة الاستجابة، أما التحديات فتتمثل في تأخر وصول الطواقم إلى مكان الحادث خاصة إذا تزامن مع وقت الذروة بسبب أزمات السير والاحتكاك المروري، إلى جانب قلة عدد المراكز بالنسبة لعدد التجمعات السكانية والبلاغ المتأخر للحوادث»

المبحث الثالث

تحليل واقع جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باستخدام تحليل SWOT

تحليل SWOT هو أداة استراتيجية تُستخدم لتقييم الجوانب الداخلية والخارجية التي تؤثر على كفاءة وفعالية المؤسسات. يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة (البيئة الداخلية)، إلى جانب استكشاف الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية. في هذا السياق، يُعد تحليل SWOT لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني خطوة

مهمة لفهم جوانب التميز والتحديات التي تواجه الجهاز في سعيه لتقديم خدماته الحيوية للمجتمع الفلسطيني.

وترى الباحثة أن نتائج هذا التحليل ستسهم في توفير رؤية شاملة حول القدرات التدريبية والتنظيمية لجهاز الدفاع المدني، إضافةً إلى تحديد العوامل التي يمكن استغلالها لتعزيز الاستجابة للطوارئ، ومعرفة التحديات التي قد تعيق استدامة تطوير الموارد البشرية وتلبية الاحتياجات المتزايدة للمجتمع. بناءً على هذا التحليل، يمكن وضع استراتيجيات محكمة لتحسين أداء الجهاز وتوسيع نطاق تأثيره، مما يعزز من قدرته على توفير خدمات الطوارئ بكفاءة عالية ورفع مستوى السلامة المجتمعية في فلسطين.

مراحل تحليل واقع جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باستخدام تحليل SWOT:

المرحلة الأولى: تهدف إلى استخلاص صورة واقعية لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني وذلك من خلال رصد أهم مكونات كل عنصر من عناصر الأربعة للتحليل SWOT .

المرحلة الثانية: وتهدف المرحلة إلى تناول التفاعلات المتبادلة بين مكونات مصفوفة لتحديد التأثيرات المتبادلة بين الجانب الإيجابي من عناصر التحليل متمثلاً في مواطن القوة والفرص المتاحة وبين الجانب السلبي متمثلاً في مواطن الضعف والمخاطر المحتملة، والتأثيرات المتوقعة على جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أهم عناصر القوة بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني Strength:

1. تغطية واسعة وشاملة للتدريب:

بفضل تنفيذ (1444) دورة تدريبية متنوعة، يظهر جهاز الدفاع المدني كقوة تدريبية مؤثرة، تستهدف شرائح مجتمعية مختلفة بما فيها المدارس والجامعات (133,776 متدرب)، والأجهزة الأمنية (2738 متدرب) مما يعزز وعي وسلامة المجتمع، وهو ما يعكس استراتيجية الجهاز في التدريب المجتمعي واسع النطاق.

2. الاستجابة السريعة وتقليل معدل الاستجابة:

انخفض معدل الاستجابة للحوادث من (18) دقيقة إلى (12) دقيقة، ويهدف الجهاز للوصول إلى (10) دقائق. هذا يعكس كفاءة التدريبات التي طورت من مهارات كوادر الجهاز وأثرت إيجابياً على سرعة الاستجابة في الظروف الطارئة.

أهم عناصر الضعف بالدفاع المدني الفلسطيني Weakness:

1. تحديات في التوزيع الجغرافي لمراكز التدريب:

معدل الحوادث الشهري بين (1900-1300) حادثة يُشير إلى ضغط كبير على الجهاز، حيث أن توزيع مراكز التدريب المحدود قد يعوق الانتشار السريع والاستجابة الفعالة، ويؤكد الحاجة لتوسيع الانتشار الجغرافي لضمان تغطية جميع المناطق بشكل أفضل.

2. نقص الموارد التمويلية لتحديث المعدات والتدريب:

استمرار الاعتماد على المنح والمساعدات في تمويل التدريب يعوق تحقيق الاستدامة، وقد يؤدي إلى ضعف في التدريب المستمر للكوادر، مما يجعل تطوير الكفاءات أكثر تحدياً مع تزايد الحوادث بمعدل سنوي.

أهم الفرص المتاحة لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني Opportunities:

1. توسيع التدريب المجتمعي والشراكات:

مشاركة 177,550 متدرباً من مختلف الفئات يدل على فرص كبيرة للتوسع في برامج التدريب المجتمعي والتوعية، ويمكن للجهاز تعزيز شراكاته مع مؤسسات المجتمع المدني لزيادة هذا الرقم وتحقيق أثر أوسع في المجتمع.

2. التطورات التكنولوجية في التدريب:

مع ارتفاع نسبة الإصابات الناتجة عن الحوادث بنسبة (23%)، يمكن للجهاز استغلال التقنيات الحديثة مثل التدريب الافتراضي ومحاكاة الحوادث لتوفير تدريب عالي الجودة للمتدربين، ما يساعد في تقليل هذه النسبة.

أهم المخاطر التي تواجه الدفاع المدني الفلسطيني Threats:

1. تزايد الحوادث وتنوع التهديدات:

تعامل الجهاز مع (15,956) حادثاً في 2023، مع ارتفاع في حوادث الإطفاء بنسبة (4%) وانخفاض حوادث الإنقاذ بنسبة (9%)، مما يشير إلى تحديات تواجه الجهاز في مواكبة التغيرات. تزايد الحوادث يشكل ضغطاً على الموارد وقد يؤثر سلباً على استمرارية التدريب بجودة عالية.

2. البيئة الأمنية والسياسية:

بيئة العمل غير المستقرة بفلسطين، والتي تؤثر على قدرة الجهاز على تدريب الكوادر بسرعة، ما يزيد من احتمالية الضعف في التعامل مع الأزمات في حال عدم توسيع عدد مراكز التدريب وتحديث الآليات باستمرار

تحليل مصفوفة SWOT:

أسفر تحليل واقع الجهاز المدني الفلسطيني باستخدام تحليل SWOT في مرحلته الأولى عن رصد أهم مواطن القوة والفرص المتاحة له، وأهم مواطن الضعف وما يواجهه من مخاطر، وفيما يلي أهم النتائج المستخلص من المرحلة الثانية للتحليل، والتي تستخلص أهم الآثار المتوقعة على طرق تدريب القوى البشرية والبرامج الخاصة في الجهاز المدني الفلسطيني من التفاعلات المتبادلة المحتملة بين تلك الأركان الأربعة الرئيسية، وفق ما يعرف تحليل مصفوفة SWOT وفق النموذج التالي:

مصفوفة SWOT

المخاطر		نقاط الضعف		
التأثيرات السلبية	التأثيرات الإيجابية	التأثيرات السلبية	التأثيرات الإيجابية	
				عناصر القوة
				الفرص المتاحة

- أ- أهم التأثيرات الإيجابية لعناصر القوة بجهاز الدفاع المدني الفلسطيني على علاج مواطن الضعف والمخاطر التي تواجهها:
- تطوير المنظومة التخطيطية: بما يدعم ركائز ومقومات دعم الدفاع المدني الفلسطيني، ويزيد من درجة تشابكه مع القطاعات الأخرى، ويحقق له مميزات تعزز من كفاءة التدريب والتطوير داخل القطاع.
- التوسع في التدريب المجتمعي: تشير الإحصاءات إلى أن (1444) دورة تدريبية شملت مختلف الفئات، مثل المدارس والجامعات وريبات المنازل. هذه الدورات تعزز من قدرة المجتمع على التفاعل مع الطوارئ، لذا من المهم زيادة هذه الجهود عبر بناء شراكات جديدة مع مؤسسات المجتمع المدني لزيادة عدد المتدربين، خاصة في المناطق النائية. هذا سيزيد من الوعي المجتمعي ويوسع نطاق ثقافة السلامة.

- التدريب المتخصص وتقليل زمن الاستجابة: نجاح جهاز الدفاع المدني في تقليص معدل الاستجابة إلى (12) دقيقة يعكس كفاءة التدريب الحالي. يمكن تعزيز هذا النجاح من خلال تطوير برامج تدريبية متقدمة تستخدم سيناريوهات المحاكاة (Simulation) وحالات الطوارئ الافتراضية، مما قد يساعد في تقليل زمن الاستجابة إلى الهدف المطلوب (10) دقائق ويضمن استعداد الكوادر لمواجهة مختلف أنواع الكوارث.

ب- أهم التأثيرات الإيجابية الرئيسية للفرص المتاحة لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني على علاج مواطن الضعف، والمخاطر التي تواجهه:

- الابتكار في استخدام التكنولوجيا: نظرًا لزيادة الإصابات الناجمة عن الحوادث بنسبة (23%)، يمكن للجهاز استغلال التكنولوجيا عبر تدريب افتراضي أو تطبيقات تعليمية تفاعلية تهدف إلى محاكاة المواقف الطارئة، مما يسمح بإعداد المتدربين لمواجهة المواقف الخطرة بفعالية أكبر. كما يمكن أن توفر هذه التقنيات برامج تدريبية عالية الجودة بتكلفة أقل وتتيح المتابعة والتقييم بشكل فعال.

- التوسع في التعاون مع المجتمع المدني: زيادة الشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني لدعم التدريب المجتمعي سيكون له تأثير إيجابي، حيث يمكن للمنظمات المحلية توفير الدعم اللوجستي والمرافق لدورات إضافية. يمكن لهذه الشراكات أيضًا تعزيز التنسيق بين الجهاز والمجتمع في الأزمات، مما يساهم في رفع مستوى الاستجابة الطارئة.

ج أهم التأثيرات السلبية لاستمرار مواطن الضعف لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني على عناصر قوته، وفرصه المتاحة:

- التوزيع الجغرافي المحدود لمراكز التدريب: قلة مراكز التدريب تعيق تغطية الجهاز جغرافياً، مما يزيد من زمن الاستجابة في بعض المناطق. تلبيةً لذلك، يمكن تبني استراتيجية لنقل الدورات التدريبية المتخصصة إلى مناطق جديدة باستخدام وحدات تدريب متنقلة، أو عبر مراكز مجتمعية محلية بدعم من منظمات المجتمع المدني.

- نقص الموارد التمويلية وقيود المعدات: محدودية الموارد التمويلية تؤدي إلى ضعف التحديث المستمر للمعدات وتحد من قدرة الجهاز على الاستجابة بفعالية، خاصة مع زيادة الحوادث بنسبة (4%). لتجاوز هذا التحدي، يمكن لجهاز الدفاع المدني زيادة التعاون مع المؤسسات الدولية للحصول على دعم مالي وتقني مخصص للتدريب ولشراء معدات حديثة. كما يمكن اعتماد أسلوب التحليل المالي لمقارنة العائد على الاستثمار من الدورات التدريبية مقابل تكاليف التدريب، مما يساهم في تحسين تخصيص الموارد.

د أهم التأثيرات السلبية لاستمرار المخاطر التي تواجه القطاع الذكاء الاصطناعي على عناصره وقوته، وفرصه المتاحة:

1. تزايد معدل الحوادث وتنوعها: مع ارتفاع عدد الحوادث وزيادة التحديات الأمنية، يحتاج جهاز الدفاع المدني إلى استراتيجية استباقية لمواجهة هذا التزايد. يمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة برامج التوعية الوقائية المجتمعية التي تركز على الوقاية من الحوادث وتقليل معدلات الخطر. إضافة إلى ذلك، يمكن تفعيل أنظمة إنذار مبكر وتنسيق سريع مع المواطنين لتقليل الأضرار قبل وصول فرق الاستجابة.

2. الظروف الأمنية والسياسية: بالنظر إلى الوضع السياسي الحساس في فلسطين، والذي يؤثر على قدرة الجهاز على نشر كوادره في بعض المناطق، يمكن لجهاز الدفاع المدني تطوير خطط طوارئ مرنة تتكيف مع الظروف الأمنية المختلفة وتضمن سلامة الموظفين. يمكن تضمين استخدام وسائل الاتصال الحديثة وأنظمة الإنذار المحلية في استراتيجيات الاستجابة، ما يضمن استمرارية الجهاز في القيام بدوره حتى في ظل الظروف الصعبة.

تظهر نتائج تحليل SWOT أن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني يمتلك أسساً قوية تمكنه من توفير تدريب عالي الجودة، إلا أنه بحاجة إلى تطوير استراتيجيات مستدامة تشمل تحسين التوزيع الجغرافي وتبني تقنيات حديثة ودعم مالي وتقني إضافي. تحقيق هذه التوصيات سيساعد الجهاز على التغلب على التحديات البيئية والتمويلية ويسهم في تحقيق رؤية شاملة لتطوير الموارد البشرية وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة الطوارئ في المجتمع الفلسطيني.

النتائج:

1. أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية: التدريب يُعد عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم العملية والمعرفية، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة من جهاز الدفاع المدني الفلسطيني. أثبتت الدراسة أن التدريب يعزز ثقة الموظف بنفسه ويحفزه على الأداء المتميز.

2. دور التدريب المجتمعي في تعزيز السلامة العامة: يلعب جهاز الدفاع المدني دوراً مهماً في رفع الوعي العام حول إجراءات السلامة والوقاية من المخاطر. التدريب المجتمعي لا يستهدف فقط كوادر الجهاز، بل يشمل أيضاً قطاعات أخرى مثل المدارس، والمؤسسات المدنية، وريبات المنازل، مما يساهم في تعزيز ثقافة الوقاية والسلامة على نطاق واسع.

3. الاحتياج إلى استراتيجيات تدريبية مستدامة: أظهرت الدراسة أن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني يحتاج إلى تبني استراتيجيات تدريبية متطورة ومستمرة لضمان مواكبة الكوادر للتغيرات المستمرة في بيئة العمل، خاصة في مواجهة الأزمات والكوارث المتزايدة.

4. التحديات التمويلية: يعد نقص التمويل عائقًا أمام توفير التدريب اللازم وتحديث المعدات والآليات، حيث يُعتمد بشكل كبير على المنح والمساعدات الخارجية. يؤثر ذلك على مدى انتشار مراكز التدريب وتوزيعها الجغرافي مما يحد من قدرة الجهاز على الاستجابة السريعة في بعض المناطق.
5. تأثير الظروف الأمنية والسياسية: بيئة العمل غير المستقرة في فلسطين، بسبب التحديات الأمنية والسياسية، تشكل تحديًا كبيرًا أمام كفاءة وفعالية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني. تتطلب هذه البيئة المرنة استجابة خاصة ومهارات متقدمة للتعامل مع الأزمات الطارئة.
6. أهمية التقييم والمتابعة: أظهرت الدراسة ضرورة تطوير آليات لقياس وتقييم فعالية التدريب. افتقار الجهاز إلى أدوات التقييم الموحدة يعوق تحديد نقاط الضعف والقوة في البرامج التدريبية الحالية، وبالتالي يؤثر على التحسين المستمر للبرامج.
7. التعاون والشراكات الدولية: أتاح التعاون الدولي لجهاز الدفاع المدني فرصًا لتبادل الخبرات وتلقي التدريب المتخصص، حيث يسهم ذلك في رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين وتطوير مهاراتهم وفق معايير دولية.
8. التوصيات لتطوير برامج التدريب: أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تقييم أثر التدريب وتكثيفه على مستوى المجتمع المحلي، وتوسيع الشراكات مع منظمات المجتمع المدني لضمان استدامة التدريب، وزيادة التمويل المخصص لقطاع التدريب في جهاز الدفاع المدني لضمان جوهريته العالية وفعاليتها في حالات الطوارئ. تُظهر هذه النتائج أهمية الدور الحيوي لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تعزيز سلامة المجتمع، والحاجة إلى تطوير وتحديث برامج التدريب باستمرار لضمان استجابته الفعالة لمختلف الأزمات والكوارث.

التوصيات:

وضع خطة للتدريب المتقدم والشامل للكادر الداخلي من خلال:

- برامج تدريبية متخصصة: تقديم تدريبات متقدمة تحاكي مواقف الطوارئ، باستخدام أدوات محاكاة (simulation) وتقنيات التدريب الافتراضي، مما يعزز جاهزية الكوادر لمواجهة المواقف الصعبة ويقلل من زمن الاستجابة.
- نظام تقييم دوري: اعتماد نظام تقييم أداء سنوي لقياس كفاءة المتدربين بعد التدريب، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في كل دورة تدريبية

- التوسع الجغرافي والتغطية المتكاملة عن طريق:
- إنشاء وحدات تدريب متنقلة: تجهيز وحدات تدريب متنقلة يمكنها التنقل إلى المناطق النائية أو التي تقتصر إلى مراكز تدريب ثابتة، مما يضمن تغطية جميع المناطق.
- زيادة عدد المراكز التدريبية الدائمة: تأسيس مراكز تدريب جديدة، بالتعاون مع البلديات، لتقليل الوقت اللازم للوصول إلى المواقع المستهدفة وتوفير بنية تحتية داعمة لتغطية واسعة.
- تعزيز الموارد والتمويل المستدام من خلال:
- الشراكات الدولية وتعبئة التمويل: التعاون مع جهات دولية داعمة لتعزيز التمويل وتحديث المعدات، بما في ذلك المفاوضات للحصول على منح من الجهات المهمة بتطوير قدرات الدفاع المدني.
- برنامج تقييم العائد على الاستثمار (ROI) إنشاء نظام لتقييم العائد من التدريب مقارنة بالتكاليف، لمراقبة مدى فعالية البرامج التدريبية وزيادة الاعتماد على التحليل المالي.
- تطوير برامج التدريب المجتمعي والشراكات المحلية من خلال:
- إطلاق حملات توعية مجتمعية مستدامة: تنظيم حملات تثقيفية حول السلامة العامة وإجراءات الوقاية من الحوادث، بالشراكة مع المدارس والجامعات والمؤسسات المدنية، لتوسيع الفهم العام لدور الدفاع المدني.
- زيادة عدد المستفيدين من التدريب المجتمعي: رفع عدد الدورات المجتمعية إلى 2000 دورة سنويًا، مع التركيز على شرائح المجتمع المختلفة كالمنازل والمخيمات والمدارس، للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المواطنين.
- وضع استراتيجية التعامل مع الأزمات الأمنية والسياسية من خلال:
- خطط استجابة مرنة: تطوير خطط استجابة متكيفة مع الظروف الأمنية، تعتمد على تقسيم المهام وفق مستويات الخطورة، لضمان استمرارية الخدمة حتى في المناطق الحساسة.
- تحسين أنظمة الاتصال والتبليغ: استخدام أنظمة اتصال حديثة تمكن الجهاز من التنسيق مع الشركاء والجهات المجتمعية والتواصل السريع في الحالات الطارئة، بما يعزز من سرعة وصول فرق الإنقاذ.
- تطوير برامج لتقييم والتحسين المستمر:
- التقييم الربعي للأداء: إجراء تقييمات فصلية لأداء التدريبات، لضمان تحسين العمليات التدريبية وتحقيق الأهداف المحددة.

- التحديث المستمر للمعدات والبروتوكولات: اعتماد خطط لتحديث بروتوكولات التدريب وفقاً لأحدث الممارسات العالمية، وإجراء صيانة مستمرة للمعدات لضمان جاهزيتها في أي وقت.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- التقرير السنوي للدفاع المدني الفلسطيني 2023. <https://www.pcd.ps/about/stats>
- الخطيب، رداح، الخطيب، أحمد (2006). التدريب الفعال، ط1، إربد، الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- الخليفات، عصام عطا الله حسين (2010). تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية التدريب، مؤسسة التدريب المهني، عمان، الأردن، دار الياض للنشر والتوزيع.
- رشدي، عثمان فريد (2013). التدريب المهني، عمان، الأردن، دار الياض للنشر والتوزيع.
- السكارنة، بلال خلف (2011). تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية، مصر، القاهرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- صالح، محمد (2004). الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطعاني، حسن أحمد (2007). التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، الأردن، دار الميسرة للطباعة والنشر.
- عساف، عبد المعطي محمد (2000). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، عمان، دار الزهران للنشر والتوزيع.
- القرالة، عبد المنعم (2018)، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: «دراسة تطبيقية» دائرة الأرصاء الجوية الأردنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4 (1): 197 - 217.
- مساعدة، إيمان عقلة (2008). استراتيجية أداء المعلمين، الطبعة الأولى، دبي، منشورات مدرسة محمد بن راشد آل مكتوم للتعليم الثانوي.
- النادي، نسرين (2014). التخطيط والتوزيع المكاني لمراكز الدفاع المدني والطوارئ في الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- ياغي، محمد عبد الفتاح (2003). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثانية، عمان، مطابع الأندلس.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Demerouti, E. (2023). Effective employee strategies for remote working: An online self-training intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103857.

Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and Development*, 46(5), 81-84.

Whitehead, T. A. (2022). Training and development: Investing in employees through assessment. *Scholar Chatter*, 3(1), 1-6. <http://doi.org/10.47036/SC.3.1.1-6.2022>

الأسئلة والاستفسارات على التقرير:
لمزيد من المعلومات والاستفسارات حول هذه المجلة يرجى التواصل عبر البريد الإلكتروني من خلال الصفحة الإلكترونية الخاصة بالهيئة على العنوان التالي:
(info@gmtc.sec.ps)

امسح QR للاطلاع على النسخة الأصلية من هذه المجلة لعام 2024



عدد 3 لسنة 2024

مجلة علمية تصدر عن هيئة التدريب العسكري
لقوى الأمن الفلسطينية مشروع تدريب القيادات

