



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا

" دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية "

زياد محمد جميل عبد الرازق

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

" دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية "

اعداد :

زياد محمد جميل عبد الرازق

بكالوريوس ادارة اعمال _ جامعة القدس المفتوحة _ فلسطين

اشراف الدكتور : يوسف ابو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة -
مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية المستدامة - عمادة
الدراسات العليا - جامعة القدس

1441هـ - 2020م



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

معهد التنمية المستدامة/ بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية

إجازة الرسالة

" دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية "

اعداد الطالب : زياد محمد جميل عبد الرازق

الرقم الجامعي : 21620085

المشرف: الدكتور يوسف ابو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 9 / 1 / 2020م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسمائهم وتوافقهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف ابو فارة
.....
2. ممتحناً خارجياً: د. محمود صلاح الدين
.....
3. ممتحناً داخلياً: د. نضال درويش
.....

القدس - فلسطين

1441هـ - 2020م

الإهداء

" قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ "

ثم المختارين من عباد الله الشهداء الأبرار الذين رووا بدمائهم ارضنا الغالية

الى وطن عشقت فيه كل شيء وطن سرى حبه في دمي وقضى أنينه مضجعي ونزفت من جرحه دمعتي

الى وطننا الحبيب فلسطين

الى من علمني العز في زمن النذل الى من علمني الشموخ وحب الوطن الى الأب الروحي لي ولشعبي الى

القائد المعلم صاحب الكوفية الأزلية الزعيم الخالد في قلوبنا الشهيد ياسر عرفات ابو عمار

الى من يقبعون خلف قضبان الحديد الى من يكتبون الحرية بصمودهم يا من سطرتم اشرف البطولات

ودفعتم اعماركم فداء لارضنا الغالية اسرانا البواسل

الى من فضله عملي حتى اللجم الى من كان خير عون لي عند المحن الى من فتح امامي ابواب التفوق

والنهوض والدي الاستاذ الفاضل محمد قنداح

الى جنة الله في الارض الى من تملك جنة تحت اقدامها الى من حصدت الاشواك عن دربي لتمهد طريق

لى الى من هي اعلى من حياتي الى من هي نبضي وفؤادي امي الغالية

الى من فرشت طريقي بالورود ورافقتني في الصعود وكسرت قيود الظلام الى من تنير درب الحائرين الى

من هي بسمه املي الى وردة عمري المغتربة اختي الغالية ورود

الى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي ويحلمون بنجاحي قبل ان احلم به أخوتي وأخواتي

الى من ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي اصدقائي الاحباء

وإلى من رافقوني في رحلة العلم والتعلم إلى الزملاء والزميلات

زياد محمد جميل عبد الرازق

إقرار:

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

التوقيع:

الاسم: زياد محمد جميل عبد الرازق

التاريخ: 2020/1/9

شكر وعرّفان

أشكر الله . تعالى . وأحمده، فهو المنعم والمتفضل قبل كل شيء

وقبل أن أمضي اتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة وانطلاقاً من حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف على الرسالة، الدكتور يوسف ابو فارة على كل ما بذله من رعاية وتوجيه وجهد، كما ويطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والعرّفان الى مدير معهد التنمية المستدامة الدكتور احمد حرزالله و للاستاذ محمود عامر قنداح اللذين كان لهما اثر كبير في إغناء هذه الرسالة وإثرائها.

الشرفاء والأمناء على هذا الوطن الحبيب الى من يبذلون اقصى ما بوسعهم لخدمة الوطن والمواطن الى من يسهرون على راحتنا ليلا ونهارا الى من اقساموا وعاهدوا الله على أداء واجبهم الوطني أتوجه بالشكر والتقدير الى

مدير عام الشرطة سيادة اللواء حازم عطالله

مساعد مدير عام الشرطة للقوى البشرية سيادة العميد/ ياسر الفاوم

مدير ادارة الحراسة والحماية سيادة العميد/ ناصر ابو حنانه

مدير ادارة التنظيم والادارة سيادة العميد/ جهاد نعييرت

مدير ادارة التدريب سيادة العميد / عبد الحكيم ابو الرب

مدير كلية الشرطة سيادة العميد / زاهر الصباح

سيادة الملازم أول / غسان عيساوي

سيادة الملازم أول / احمد ناصيف

وكافة الافراد والضباط العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية

مصطلحات الدراسة:

التدريب: تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية والعملية السليمة اللازمة، لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها، او الجديدة التي يكتسبها، بما تمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، ويعدده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية، وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية (الثقفي، 2008: 28).

الاحتياج التدريبي: هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة، التي يحتاجها فرد مؤسسة أو وظيفة معينة، من اجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية (رضوان، 2012: 13).

الأمن الداخلي: هي هيئة أمنية نظامية، تؤدي وظائفها وتباشر اختصاصاتها برئاسة وزير الداخلية وبقيادة مدير عام الأمن الداخلي، وهو الذي يصدر القرارات اللازمة لإدارة عملها وتنظيم شئونها كافة، ويتكون من الشرطة، الدفاع المدني، الضابطة الجمركية، الأمن الوقائي. (قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني).

الشرطة: قوة نظامية تمارس اختصاصات مدنية، تتبع لوزارة الداخلية، تؤدي مهامها واختصاصاتها وتختص الشرطة الفلسطينية في المحافظة على النظام والأمن العام، وحماية الأرواح والأعراض والأموال، ومنع ومكافحة الجريمة، وضبط مرتكبيها بموجب القانون، ومكافحة كافة مظاهر الأخلال بالأمن العام وحماية الحقوق والحريات، وتحقيق الأمن الداخلي للوطن والمواطن (قرار بقانون رقم 23 لسنة 2017 الخاص بالشرطة).

الشرطة الالكترونية: الشرطة الالكترونية تعتمد على الحواسيب الالكترونية السريعة، والربط السريع الفوري بين مكاتب واقسام وإدارات الشرطة، والقوة البشرية المنتشرة في المواقع المختلفة، وسرعة الاتصال بالعالم كله باستخدام شبكة الانترنت مع خفض التكلفة بالاتصالات والمعلومات (النجار، 2011: 267).

الموارد البشرية الشرطة: مجموعة المنتسبين من مختلف الرتب والفئات الشرطة الأخرى، القادرة على أداء المهام الامنية، بما يملكونه من مهارات ومعارف، تمت تنميتها ومتابعتها وفق نظم الاختيار والإعداد

الجيد، من خلال عناصر متخصصة تديرها، ووجدت لديها الرغبة في اداء الوظيفة الشرطية بصورة جديّة وملتزمة بما يحقق الأهداف العامة للوزارة في مواجهة تحديات العصر (كلوب، 2013: 97).

تنمية الموارد البشرية : هي الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة، بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (يحياوي، 2017: 75)

ملخص:

تهدف الدراسة لمعرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، من خلال دراسة العلاقة بين التدريب بعناصره (الاهداف، تحديد الاحتياجات التدريبية، المؤشرات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية، اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، اساليب تنفيذ عمليات التدريب، تقييم عمليات التدريب) وتنمية الموارد البشرية، وتم اختيار موضوع الدراسة بناء على أهمية التدريب في المؤسسة الشرطة وأهمية تنمية الموارد البشرية في عمل المؤسسة الشرطة، حيث تساعد أصحاب القرار في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المستقبلية لجهاز الشرطة الفلسطينية والتركيز على الجوانب التي تحتاج لتعديل واعتماد الباحث المنهج الوصفي ، لغرض تحليلها وتفسيرها وتقييم طبيعتها للتنبؤ بها وضبطها أو التحكم فيها، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث الذي يتمثل بالمنتسبين ذات الارتباط المباشر او غير المباشر بعمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية، وشمل مجتمع الدراسة (180) ضابطا وبلغ عدد أفراد العينة (90) منتسبا في جهاز الشرطة الفلسطينية ما يشكل نسبة 50% من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة انه يوجد علاقة طردية إيجابية بين أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، وأنه كلما تبنت المؤسسة الشرطة الفلسطينية مجموعة من الأهداف الواضحة المتعلقة بالتدريب يؤثر ذلك بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها ويعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على مؤشرات تحديد الاحتياج التدريبي، ومخرجات عملية تقييم التدريب للمنتسبين في جهاز الشرطة كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية، والعمل على خلق بيئة مناسبة لتطبيق ما تم تدريب عليه، والتنوع في استخدام أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة الشرطة، واعتماد أساليب تدريب حديثة وإشراك المنتسبين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة حول احتياجات وأساليب التدريب من شأنها إغناء المنتسبين بمهارات وخبرات أفضل.

The role of Training in human resource development in the Palestinian police

prepared by: Ziyad Mohammad Jameel Abdalrazeq

supervisor: Dr. Yousef Abu Farra

Abstract:

The study aims to identify the training role in the human resources development of the Palestinian police services. That was done by studying the relationship between the training and its components (Objectives, determination of training needs, indicators used in determining training needs, methods of determining training needs, methods of implementing training operations, and evaluation of training operations) and the human resources development. The subject of the study was chosen based on the importance of training and the importance of human resources development in the police institution to make strategic decisions in the future and focus on the aspects that need to be modified.

The researcher adopted the descriptive approach for this study for analyzing it, interpreting it, assessing it and making reasonable predictions. Moreover, he used the questionnaire as a tool for collecting data from the research community who have direct or indirect association with training operations in the Palestinian police institution. The number of participants from the research community was 180 in total while 90 participants, which constitutes 50% of the study population, were affiliated with the Palestinian police.

In conclusion, the study showed that there is a positive direct relationship between the training goals on one hand and the development of human resources of the Palestinian police institution on the other hand. Therefore, whenever the Palestinian police institution adopts a set of clear goals related to training, that will affect the human resources positively by developing it and increase the training efficiency in the police institution.

Moreover, the study recommended the necessity of relying on both the indicators of determining the training need and the outputs of the training evaluation process of the police members to be used in many ways. For example, they can be used as an inputs to define the training needs, to create an appropriate environment in order to apply what have been trained, to diverse in the used methods of identifying training needs, to adopt modern training methods, and to engage the associated trainers in the process of making various decisions about training needs and methods. Consequently, that will enrich the associated trainers with better skills and experience.

الفصل الاول

خلفية الدراسة:

1.1 مقدمة:

يعد التدريب من اهم الوسائل المستخدمة في تطوير العمل ومواكبة التطور، حيث ان التدريب يقوم على امداد المتدربين بالمعارف المهارات اللازمة، لأتمام عملهم على اكمل وجه وبكفاءة عالية، ومن خلال هذا التدريب يتم تعديل اتجاهات المتدربين لتتلاءم مع متطلبات العمل، حيث ان في الوقت الحاضر تركز الادارة العليا في المؤسسات على عملية التدريب، لما لها من اهمية كبيرة وعائد جيد للمؤسسة وللعنصر البشري داخل هذه المؤسسة، ولا يقتصر التدريب على تنمية العنصر البشري بل يمتد الى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

حيث يعتبر العنصر البشري من اهم العناصر في المؤسسة بغض النظر عن طبيعة المؤسسة، سواء كانت مؤسسات حكومية او خاصة، ومع اختلاف طبيعة عمل هذه المؤسسات، فإن اهم العناصر التي تعتمد عليها وتعتبر العامود الفقري لهذه المؤسسة هو العنصر البشري، وان نجاح العنصر البشري وابداعه يعتبر ايضا نجاح المؤسسة وابداعها، اي ان المصلحة مشتركة فيما بينهم ولهذا تقوم المؤسسات بعمل تدريب دائم للعنصر البشري، وذلك لسد الثغرات التي توجد لديهم ولمواكبة التطور في مجال عملهم.

كما ان التدريب لا يقتصر اهميته على تطوير قدرات العاملين، من خلال المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة باداء العمل فقط، وانما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات

العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى ان التدريب يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين، وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي، والمؤسسة تستفيد من هذا التدريب حيث انه يهدف في النهاية الى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين ادائهم للعمل، ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة انتاجية المؤسسة والموظف المتدرب يستفيد من التدريب بأكتسابه مهارات جديدة تزيد من قدراته على اداء عمله الحالي، وهو الامر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية، وايضا زيادة قدرته على اداء اعمال مستقبلية، واتاحة الفرص امامه للتقدم لمناصب ووظائف اعلى في مستقبل حياته الوظيفية (عاشور، 2014: 38).

يختلف الغرض من التدريب بحسب احتياج الموظف والمؤسسة، فيمكن ان يكون التدريب على شكل تعليم، وهو للموظفين الجدد او عند استلام منصب جديد، وذلك لتقديم نتائج واضحة ومبهرة في وظائفهم الجديدة ورفع كفاءتهم، ويمكن ايضا ان يكون التدريب على شكل تطوير، فهو يمكن القيادين من الاتجاه في مؤسساتهم ويمكن العاملين من زيادة انتاجيتهم، ولتحقيق المراد من التدريب يجب ان يكون هذا التدريب قائم على تخطيط جيد، ومن خلال هذا التخطيط يتم تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الافراد، وفي النهاية تطوير المؤسسة وتنمية ادارتها وقدرتها على مواكبة التطورات والمنافسة في مجال عملها.

يتفق الباحث مع ما سبق حيث ان التدريب من الوسائل المهمة لتنمية الموارد البشرية، وانعكاس هذه التنمية بشكل مباشر على المؤسسة وفرادها، وأن تعديل السلوكيات والاتجاهات لدى المتدربين من الاساسيات التي يجب ان يحتضنها البرنامج التدريبي، بجانب المهارات والفنون وتطوير القدرات للوصول للاهداف المخطط لها مسبقا.

عندما نتحدث عن الاجهزة الامنية فأنها تحمل على عاتقها المسؤولية الكبيرة، في توفير الامن والامان للمجتمع والمواطنين، وخاصة في فلسطين لاختلاف الظروف الامنية والسياسية ووجود اتفاقيات تحد من عمل الاجهزة الامنية، وللقدرة على القيام بهذه المسؤولية على اكمل وجه، يجب ان يكون هناك ادارة موارد بشرية ذات كفاءة عالية، وعلى معرفة تامة في استغلال هذا المورد بشكل جيد وعدم اهداره، ولاتمام هذه المسؤولية على اكمل وجه تتحمل ادارة الموارد البشرية عبئ كبير في اعداد العنصر البشري، من خلال تنمية مهاراته وتعزيز قيمه المهنية والاخلاقية في العمل، ولعل القيم الاخلاقية تسهل الاتصال بالجمهور ولها اهمية كبيرة في كسب احترام وتقدير ورضى الجمهور، كون جهاز الشرطة الفلسطينية يتعامل بصفة مباشرة مع المواطنين بعكس الاجهزة الامنية الاخرى.

أن متطلبات العمل الأمني تقتضي تغيير وتطوير معارف ومهارات العاملين في المجالات الامنية، من خلال التدريب والتوعية الأمنية لرجال الأمن، وهذا بدوره سيؤدي الى إدارة فعالة من جهة وسيؤدي في الوقت نفسه الى تقدير الجماهير لأداء رجل الأمن، ويتسم التدريب في المجالات الأمنية عما سواه بخصوصية تامة تبعا لطبيعة العمل الأمني نفسه، حيث إن طبيعة العمل الأمني تقتضي أن يتعامل رجل الأمن مع مرتكب الجرائم او من لديهم الرغبة في ارتكابها، وهذه المهام تتطلب في حد نفسها معارف ومهارات خاصة تضمن لرجل الأمن أن يمارس عمله بكل كفاءة وفعالية، وتبرز من خلال اتخاذ القرارات المناسبة والصحيحة للتعامل مع الموقف بما يحقق الأمن وللحيلولة دون وقوع الجريمة او من اجل ضبط فاعلها وتقديمه للعدالة (التقفي، 2008: 7).

ولوصول جهاز الشرطة الفلسطينية الى اهدافه وتحقيق الامن والعدالة، وتطبيق القانون يجب ان يتضمن في محتواه على عنصر بشري مميز ومدرب لقدرته على الوصول لأهداف هذا الشرطة الفلسطينية، والقدرة على مواكبة التطورات وأن تكون دولة فلسطين أمنة عادلة تضمن الحريات

والحقوق، وتكسب رضى المواطنين وقدرتها على خدمة المواطنين ولجوء المواطنين لهذا الجهاز في اي مشاكل تواجههم وعدم التخوف.

2.1 مشكلة الدراسة:

مع بداية دخول السلطة الوطنية الفلسطينية، سعت السلطة الى التواصل مع المواطنين وتوفير الأمن والأمان في المجتمع الفلسطيني، حيث تم إنشاء جهاز الشرطة الفلسطينية بموجب الاتفاقية المكملة لاتفاقية اوسلو، وشكل جهاز الشرطة الفلسطينية بمرسوم رئاسي، ويتبع جهاز الشرطة الفلسطينية لوزارة الداخلية، التي تتولى مهام المحافظة على الأمن والنظام العام وتطبيق القوانين، وذلك للحفاظ على المواطنين واموالهم واعراضهم وحياتهم في حدود النظام والقانون، ويباشر جهاز الشرطة الفلسطينية اختصاصه بقيادة مدير عام الشرطة وتحت اشراف وزارة الداخلية، كما يعتبر جهاز الشرطة الفلسطينية من أهم الأجهزة الأمنية الفلسطينية، التي تختص بعملها في الحفاظ على الأمن الداخلي للمجتمع، وتطبيق القانون وتطهير المجتمع من الجريمة نظراً للطبيعة الخاصة الذي يتمتع بها بحكم النظام والقانون، من جانب آخر نجد أن لعمل رجل الشرطة مكانة مرموقة في نفوس أبناء المجتمع، وذلك لطبيعة المسؤوليات المسندة إليه التي يقوم بها، فهو ليس موظف يقوم بعمل محدد وحسب، بل تشعب وأصبح أوسع وأكبر من التحديد، بحيث طال كما أشرنا مختلف مناحي الحياه بعيداً عن الحصر والتحديد، فعمل الشرطة لم يعد مقصوراً على الخارجين عن القانون، فالنظام في الشرطة الفلسطينية تطور وأصبح ذات أهداف طموحة، تقوم بمهام متعددة تهدف إلى خدمة المواطنين ورعاية مصالحهم، ويمكن القول بأن الشرطي لم يعد جنائياً فقط، فهناك من الأعباء الاجتماعية وأنواع الخدمات العامة التي يقوم بها بالتعامل مع الوزارات والهيئات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني، ولهذا من المهم أن يحتوي جهاز الشرطة الفلسطينية على كوادر مدربة تدريب جيد

لقدرته على الوصول لأهدافه من خلال التدريب المقدم للمنتسبين والوصول لتنمية الموارد البشرية من خلال هذه التدريبات والقدرة على مواكبة التطور في العمل وتوفير الوقت والجهد والتغيير في سلوك المنتسبين ورفع مهاراتهم وقدراتهم، وفي ظل انهيار الدول في الفترات الاخيرة رغم انها كانت مستقرة، ويستدعى ذلك الاجهزة الأمنية الى رفع كفاءتها وكفاءة افرادها للحفاظ على الأمن للوطن والمواطن لذا فأن مشكلة البحث تدور حول الأجابة على السؤال الرئيس:

" ما هو دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية؟"

3.1 المبررات:

يعتبر جهاز الشرطة في جميع دول العالم هو الواجهة الاساسية للتعامل مع المواطنين، ومن اهم الاجهزة الامنية المكلفة في تنفيذ الأمن الداخلي، وللشرطة دور كبير وتشمل كافة نواحي الحياه في حفظ الأمن، وإنفاذ القانون، وكشف الجريمة لذا تندرج اسباب كثيرة لعمل هذا البحث تم حصرها في المبررات الآتية:

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تبين لدى الباحث أن هناك نقص في الدراسات التي تشمل الشرطة الفلسطينية، حيث ان الدراسات المتوفرة لا يمكن الاستهانة بها ولكن يجب التحديث لهذه الدراسات للقدرة على مواكبة التطور.
- رغبة وميول شخصي لدى الباحث في معرفة ما هو دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية وذلك لأهمية الموارد البشرية التي تعمل في جهاز الشرطة.

- يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة مساعدة الجهات المختصة بالاستفادة من نتائج وتوصيات هذا البحث لاهمية جهاز الشرطة الفلسطينية في حفظ الأمن والأمان.
- طبيعة عمل الباحث في جهاز الشرطة الفلسطينية، وسعيه لتطويرها وتنمية قدراتها وقدرة منتسبيها على مواكبة التطور من خلال تحديد الاحتياج للتدريب بشكل صحيح.

4.1 اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تنمية العنصر البشري في جهاز الشرطة الفلسطينية، من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على ماهية التدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- معرفة دور التخطيط للتدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- معرفة كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- معرفة دور الاساليب والبرامج التدريبية في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

5.1 اسئلة الدراسة:

يمكننا معالجة مشكلة الدراسة من خلال هذه التساؤلات:

السؤال الرئيس " ما هو دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية"

ويتفرع من خلال السؤال الرئيس هذه الأسئلة:

- ما هي الاهداف التدريبية التي يتم تحديدها في المؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- ما هي المؤشرات التي تعتمدها المؤسسة الشرطة الفلسطينية في تحديد احتياجاتها التدريبية؟
- ما هي الاساليب التي تعتمدها المؤسسة الشرطة الفلسطينية في تحديد احتياجاتها التدريبية؟
- ما هي الاساليب التي تعتمدها المؤسسة الشرطة الفلسطينية في تنفيذ عمليات التدريب؟
- كيف يتم تقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- ما واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية في ضوء عمليات التدريب المنفذة؟

6.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من حداثة الموضوع، حيث ان هناك نقص في الدراسات التي تشمل المؤسسة الأمنية بشكل عام، وجهاز الشرطة الفلسطينية بشكل خاص على حسب علم الباحث، ولعل أن جهاز الشرطة الفلسطينية بحد ذاته له أهمية كبيرة، ويجب العمل على تطويره وتحديثه بشكل مستمر، وعمل دراسات حوله لتطوير العنصر البشري والمحافظة عليه وتوجيهه في الاتجاه الصحيح، وكسب ثقة المواطنين من خلال تنمية الموارد البشرية العاملة في جهاز الشرطة الفلسطينية عن

طريق تدريب المنتسبين والعمل على رفع قدراتهم وكفاءتهم في مجال عملهم لهذا يمكن استخلاص اهم النقاط التالية لهذه الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

يسعى الباحث مساعدة اصحاب القرار، في الاطلاع على ما هو دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة لتقديم أفضل خدمة لهذا المجتمع والمواطنين ولنهوض بجهاز الشرطة الفلسطينية، واعتبار نتائج الدراسة كتغذية راجعة لجهاز الشرطة الفلسطينية، وهذا ينعكس تماماً على الجانب الاجتماعي وعلى مستوى العلاقة بين جهاز الشرطة والمجتمع، وزيادة رضى المواطنين عن هذه المؤسسة، مما يساعد جهاز الشرطة الفلسطينية على تحقيق الاهداف المخطط لها مسبقاً، والاجهزة الامنية الاخرى يمكنهم استخدامه لبناء سياسات تدريبية جديدة.

ثانياً الأهمية العملية:

تكمن الاهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديمها افاق للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة في التعمق في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، وقدرتها على توليد دراسات جديدة مستقبلاً أكثر تخصصاً، وتضيف هذه الدراسة الى المكتبة دراسة تطبيقية علمية في تنمية الموارد البشرية، ويتطلع الباحث بدوره لعمل دراسات لاحقة مستقبلية لتطوير البرامج التدريبية في جهاز الشرطة الفلسطينية.

7.1 فرضيات الدراسة:

بناءً على الأدبيات السابقة ووفقاً إلى أهداف الدراسة فقد تمثلت فرضيات الدراسة في الفرضيات

التالية:

1. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تحديد

الاهداف التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

2. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين كيفية

تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة، وتنمية الموارد البشرية، من جهة اخرى.

3. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤشرات

المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة، وتنمية الموارد البشرية، من جهة

اخرى.

4. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الأساليب

المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة، وتنمية الموارد البشرية، من جهة

اخرى.

5. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين الاساليب

المعتمدة في تنفيذ عمليات التدريب من جهة، و تنمية الموارد البشرية، من جهة

اخرى.

6. لا توجد علاقة معنوية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم

عمليات التدريب من جهة، وتنمية الموارد البشرية، من جهة اخرى.

8.1 حدود الدراسة:

هناك حدود موضوعية وزمانية وبشرية ومكانية لهذه الدراسة وفيما يلي توضيح لذلك:

- الحدود الموضوعية: اهتمت الدراسة بالتعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة في عام (2019).
- الحدود المكانية: جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
- الحدود البشرية: ضباط الشرطة الفلسطينية من هم ذو علاقة واختصاص بعمليات التدريب.

9.1 محددات الدراسة:

واجه الباحث في هذه الدراسة بعض الصعوبات والمعوقات بما يلي:

- تطبيق الدراسة على جهاز الشرطة الفلسطينية، و بالتالي فإن تعميم النتائج سينحصر على جهاز الشرطة الفلسطينية فقط .
- المتغيرات التي شملتها الدراسة ممثلة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، ولا يمكن تعميمها الا بهذا المجال.
- الدراسات السابقة التي تربط بين التدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأمنية بشكل عام وجهاز الشرطة بشكل خاص قليلة على حد علم الباحث.
- عدم التقبل والاستعداد لدى بعض العاملين في جهاز الشرطة لتقديم المساعدة لأثناء هذه الرسالة بالمعلومات القيمة.

10.1 منهجية الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على اسئلته لقد أستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان والدراسات السابقة، ويعتبر هذا المنهج مظلة واسعة ومرنة، قد تتضمن عدداً من المناهج والاساليب الفرعية، مثل المسح الاجتماعي ودراسة للحالات التطويرية والميدانية وغيرها، اذا ان المنهج الوصفي يقوم على اساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها و نوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وأتجاهاتها.

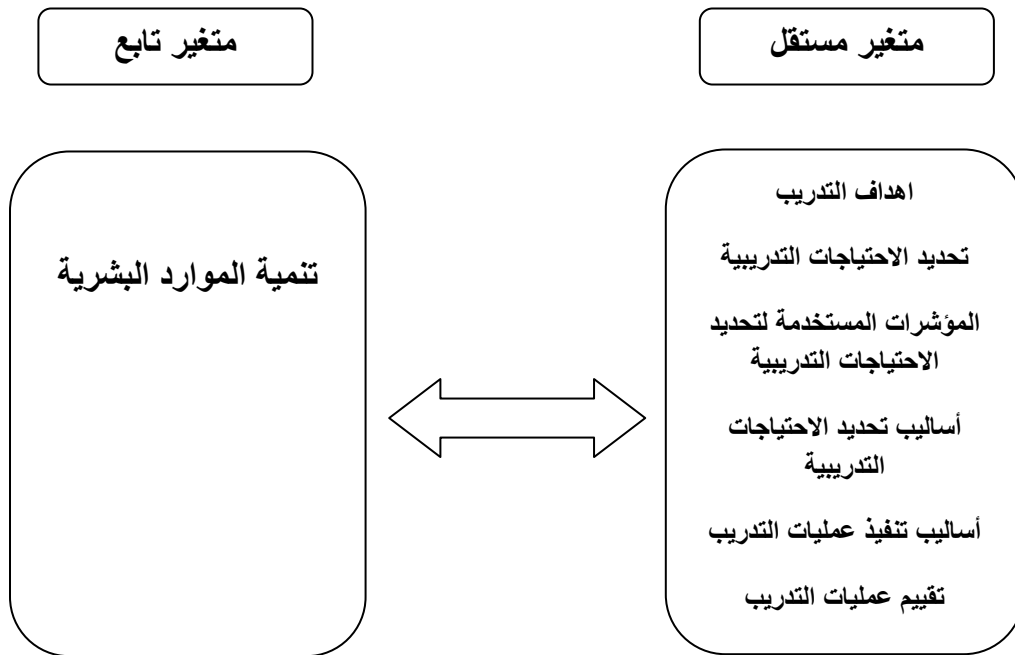
11.1 مجتمع البحث والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من ضباط الشرطة ذوي العلاقة والارتباط المباشر، او غير المباشر بعمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وتم تحديد هذا المجتمع كما يلي:

العدد	الادارة
8	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للتدريب و العمليات
12	ادارة التدريب
8	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للقوى البشرية
24	ادارة التنظيم و الادارة
10	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للابحاث والتخطيط
24	ادارة التخطيط والابحاث
11	مدراء شرطة المحافظات الشمالية

33	مدراء الادارات المتخصصة
50	كلية الشرطة
180	المجموع

12.1 نموذج الدراسة:



13.1 هيكلية الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى خمس فصول وهي كالتالي:

- ✓ الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.
- ✓ الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
- ✓ الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات.
- ✓ الفصل الرابع: عرض النتائج .
- ✓ الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.

الاطار النظري والدراسات السابقة

يعرض الباحث في هذا الفصل الاطار النظري للدراسة حيث تناول الموضوعات ذات العلاقة بموضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية، ثم يلي ذلك عرض للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة وسبقت هذه الدراسة .

1.2 المبحث الاول: التدريب

1.1.2 تمهيد:

إن الاعتماد على العنصر البشري بات في حكم المؤكد، ولا مجال للحديث اليوم عن مدى أهمية الموارد البشرية في تجسيد الخطط والبرامج والاستراتيجيات، ومن ثم تحقيق التنمية الشاملة، إِمَّا من جانب الدول والحكومات أو من جانب المؤسسات. وعلى هذا الأساس أُعتبر العنصر البشري المحرك المُحوري لأي مشروع مهما كانت طبيعته. وقد عرف التدريب من قبل (مجاهدي، 2009: 13) انه مجموعة من العمليات والأنشطة والمهام المقدمة للمتدربين أثناء العمل، وتهدف إلى تلبية احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التنظيمية، وجوانب الأداء لعمليات التعلم والتعليم، وتطوير وترقية كفاءتهم الوظيفية، وجعلهم قادرين على مواجهة كل ما يستجد في عملهم. وما دام الأمر كذلك فإنه يتعين على المؤسسات مدّ المزيد من الرعاية والاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها والرفع من أدائها

باستمرار، ولن يتأتى هذا إلا بفضل ممارسة التدريب ممارسة علمية موجهة لتلبية احتياجات المؤسسة والاستجابة لخصوصيتها في ظل محيط يتسم بالتقلب والمفاجآت (قاشلية. بدرجة، 2016: 38).

ويمكن القول أن التدريب من الاساليب الأساسية في إعداد كادر بشري، ذات كفاءة عالية يؤدي وظيفته وواجبه ومهامه بكل ثقة وإتقان، وبطرق تضمن له سلامة عمله ورضا المرؤسين والجمهور وتعزز لديه الروح القيادية، وكذلك ايضا العمل في جهاز الشرطة حيث أن رجل الأمن لا يمكنه كسب استجابة الجمهور وقيامهم بالالتزام في القوانين واللوائح المعمول بها داخل دولة فلسطين من خلال دراسته للدوافع الانسانية وردود فعله، والمنهج الذي يساهم في خلق علاقة يتضمنها التعاون و المحبة بين رجل الأمن والمواطن، والحقيقة لا يمكن لجهاز الشرطة أن يتعامل مع الخارجين عن القانون في غياب التعاون من قبل المواطنين ويأتي التعاون من قبلهم من خلال تلقيهم ورضاهم عن خدمات رجال الامن ولا يمكن لرجل الأمن أن يقدم الخدمات والأداء الجيد دون أن يتلقى التدريب الذي يجعله قادر على زيادة قدرته ويمكن الأبداع في مجال عمله من خلال هذا التدريب (الوزان، 2009: 9).

ويرى الباحث ان التدريب باختلاف أشكاله وأنواعه من أهم السبل والوسائل التي تسعى اليها الكثير من الدول والمؤسسات لقدرتها على مجارية الوضع القائم من تقدم في هذا العالم، وأن التدريب للمورد البشري يجعله دائما على ثقة بنفسه وبعمله ويمكنه من اعطاء المزيد في مجال عمله والتطوير من نفسه وتطوير عمله وذلك من خلال الشعور بأن المؤسسة مهتمة به وتسعى دائما لتطويره وزيادة قدرته في مجال عمله ولا يختلف هذا الموضوع في المجال الشرطي حيث أن تقديم التدريب لأفراد جهاز الشرطة يكسبهم الثقة بنفسهم، ويجعلهم على ثقة بأنهم قادرين على تنفيذ كافة المهام المطلوبة في العمل وبطبيعة الأعمال الشرطية تحتاج الى التدريب الدائم لان كل دقيقة في انجاز المهمة

المطلوبة يشكل فارق كبير في مجال الامن والأمان بأختلاف طبيعة المهمات الموكلة لجهاز الشرطة.

2.1.2 نشأة وتطوير التدريب:

ظاهرة التدريب موجودة منذ ظهور البشرية، فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها. ويقصد بمعنى التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري، ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد أختير عام 1750م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني (مسعود، 2012: 20-24).

1. التدريب في الحضارات القديمة:

يعتبر التدريب تاريخياً ليس بالحديث بل بالتدريب موجود منذ القدم متتابع ضمن المجتمعات وما نعرفه عن الحضارات القديمة من معالم وحضارات عميقة يدل على وجود تدريب عميق في هذه

المجتمعات القديمة الذي جعلها ومكنها من التقدم الحضاري والمدني. يمكننا القول أن من كانوا يقوموا بهذه الأعمال قديماً لم يكونوا على علم و دراية بالقراءة والكتابة، اي ان التدريب في الحضارات القديمة يمكننا اعتباره تعليم يقتصر المتلقي من خلاله التعليمات المباشرة ومن خلال المشاهدة والتمرين والممارسة تحت اشراف المعلم الذي يقوم بهذه العملية دون اي سابق من التأهيل علمياً ودون معرفة كما هو الحال في الحضارات الحديثة (موسى، 2007: 12).

وكانت أمم الشرق القديم في مصر والرافدين هي اول الأمم التي عملت على تبني التدريب كما كانت وسيلة عامة، وتشغل الحياه اليومية من زراعة وما شابه ذلك، فأن البابليون وضعوا كتاباً بشرائع حمورابي وتم استخدامها للتدريب، ويكمن الممارسة بالتدريب المباشر حيث يعمل صاحب المصلحة على تعليم أحد الاشخاص مهارة خاصة في عمله وهذه الطريقة هي الطريقة التي كان معمول بها قديماً في جميع الامم (الطاهر، 2009: 29-31).

2. التدريب في العصر الإسلامي:

كان للأسلام موقف واضح اتجاه التعليم والتدريب حيث جاء في الكتاب الحكيم (القران الكريم) الكثير من الآيات القرآنية التي كانت تحث على التعليم والتدريب ويتضح من ذلك بأن اول ما انزل على الرسول في القران الكريم قوله تعالى "اقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) اقرأ وربك الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)" (سورة العلق 1_5) وكان النبي صلى الله عليه وسلم حريصاً على تبليغ الدين من خلال التعليم والتدريب لأصحابه في العديد من الامور وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يدرّب أصحابه على إدارة شؤون دنياهم حتى يكتفوا ويبتعدوا عن الذل والحاجة والقلّة وقد كان للصاحبة رضي الله تعالى عنهم ومن بعدهم وممن مارسوا

هذه الاعمال في التدريب على شؤون العمل الإسلامي من بعد رسول الله (الشريف، 2003: 83 - 93).

فالعرب الاوائل لم يكن استخدامهم للمهن على تجهيز الافراد بالقدرات للوظائف، كالصناعات اليدوية والتجارة والفروسية والدعوة، بل كانت طرق عشوائية من خلال ارسال الاطفال الى البادية للعيش ورمي السهام و النبال وركوب الخيل ومعرفة مهارات الفروسية وتعلم الكتاتيب من خلال التسميع والتكرار (الطاهر، 2009: 29-31).

التدريب في العصر الحديث:

شهدت الفترة الواقعة بين عام (1700م و 1785م) هي فترة صدور جيل جديد من خلال النهضة الصناعية الانجليزية، وفي هذه الفترة التي لا تعتبر بطويلة تحولت بعض الدول ومن بينها انجلترا من دول زراعية الى دول صناعية من خلال المرور ببعض من المراحل وكانت تتسلسل المراحل اولا بالانتاج المنزلي وكانت تُنقل الخبرة في هذه الفترة من أفراد الأسرة لبعضهم البعض ومن ثم مرحلة الحرف والخدمات من خلال التعاقد مع الاسر التي تنتج هذه المنتجات وبالنهاية الوصول الى مرحلة النهضة الصناعية التي تطلها دخول الآلات والمعدات من كفاءة العمل وقلة بعض التكاليف ومن خلال هذا تم الوصول الى الحاجة لبعض الوظائف المكملة للعمل من مفتشين للمصانع والمحافظة على أنظمة وارشادات الصحة والسلامة وانظمة العمل والقرارات الادارية وسجلات العاملين واقتراحات تحسين العمل وتقديم بعض الخدمات الترفيهية للموظفين وايضاً كانت نواة لبداية العمل على مبدء شؤون الموظفين والبرامج التي تختص بمجالات التدريب وبرامجها، ويعود ذلك الى الفئة التي وصل اليها رجال الاعمال في اهمية العنصر البشري في الإنتاج وكيفية الاختيار للعناصر و تدريبهم. ويعتبر فترة الحرب العالمية الاولى ما بين (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939 -

1945م) من الفترات التي كان لها يد في تطوير وسائل الاختيار والتدريب وتوفير الظروف المناسبة لزيادة نسبة الانتاج والعمل على تقديم حلول للمعوقات التي تواجههم بعد دراستها، ومن المنظور العام تم تطوير قطاع التدريب في الكثير من الدول مثل (الهند، الولايات المتحدة، بريطانيا، فرنسا الخ) فبعد الحرب العالمية الثانية عملت العديد من الدول على إنشاء مراكز متخصصة في التدريب لتكسب موظفيها المهارات وتجعلهم ذات كفاءة عالية (مسعود، 2012: 20-24).

وفي وقتنا الحاضر لم يعد التدريب عشوائياً بل اصبح هناك جهات و مؤسسات وإدارات متخصصة ورسمية تهتم بهذه الخاصية لتعمل على تأهيل الموظفين، وايضاً وجد العديد من الكليات والمعاهد ومؤسسات البحث العلمي بالعمل على انشاء و تنفيذ دورات تدريبية بأختلاف مدتها وهذا يعمل على توفير مراجع في التدريب وعملياته يمكن للبعض الاستفادة منه (الطاهر، 2009: 29-31).

3.1.2 نظريات في التدريب:

نظريات تفسير عملية التدريب

1. التعلم الشرطي (learning by conditioning) او التعليم عن طريق الارتباط او الاقتران

الشرطي سواء الكلاسيكي او الأديوى، او الأدوات او الأجرائي . وذلك النمط من التعلم الذي

يرجع الى عالم النفس Skinner, Burrhus (1984).

2. نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ (learning by trial and error) واعتمادها على مبدأ

التكرار، وتوفير الثواب او الجزاء الطيب فيما يعبر عنه بقانون الأثر (the law of effect)

وهي النظرية التي ترجع الى عالم النفس Eduard. L. Thornduke (1874- 1949).

3. التعليم بالاستبصار ويرجع الى الفهم والوعى والإدراك لجميع عناصر المجال الإدراكي، والتي

ترجع الى عالم النفس Wotfgany kohler (1887- 1967)

(العيسوي، 2008: 25-26).

ويتفق الباحث مع نظرية التعليم بالاستبصار وذلك لانه يعتمد على الإدراك والفهم الفجائي ما بين أجزاء الموقف من علاقات ولما بين هذه الأجزاء والموقف الكلي من علاقات ايضاً لم يدركها من قبل.

4.1.2 تعريف التدريب :

التدريب لغة: درب، درب فلان على الشيء، عوده ومرنه، تدرب فلان تعود وتمرن (معمار، 2010: 21).

كتب الكثير من الرواد والمفكرين العديد من التعاريف التي تتعلق وتختص بمجال التدريب وعرف التدريب من قبل (الشريف، 2003: 25) على انه " عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر او المستقبلي، وفي ضوء تطلعاته المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع ".

ويعرفه (العيسوي، 2008: 41) على انه " عملية تعليم مقصودة ومنظمة ومقننة لتعليم وإيجاد مهنة معينة او عمل معين، وتدريب الفرد من اكبر عوامل التي تؤدي الى رفع مستوى ادائه، وهذا ما يجعل كافة المؤسسات العسكرية والهيئات العسكرية تهتم بالتدريب وتوليه عناية خاصة لانه يؤدي الى رفع مستوى الأداء وإيجاد الاعمال الجديدة واتقانها".

اما (شبير، 2009: 18) بأنه " تلك الجهود العلمية والعملية والنظرية والتطبيقية، التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية والمتعاونة معها، لتحديد احتياجاتها الفعلية من التدريب، واعداد الخطط السنوية، وتصميم برامجها وتنفيذها وتقييمها وتطويرها، بهدف إكساب متدريها من الضباط والأفراد والمدنيين العاملين معهم المعارف، وتنمية المهارات، وغرس الميول والقيم الإيجابية، وتعديل السلوكيات، وتحسين الكفاءات، وتمكين المؤسسات من معالجة إشكالياتها ومواجهة تحدياتها وتحقيقها للأهداف الأمنية التي أنشئت من اجلها بفاعلية وكفاءة " .

وعرف (ابو النصر، 2009: 152) التدريب على أنه " عملية تطوير وتنمية سلوك الفرد بوسيلة او اكثر من وسائل التدريب ونقل الخبرة في مجال المعرفة والمهارة او الاتجاهات بغرض تحقيق معيار اداء مرغوب فيه.

اما (عاشور، 2014: 36) عرفه على انه "هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، فهو تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج اليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة.

ويعرف (درة. واخرون، 2015: 199) على ان التدريب " هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي وفقا لمصلحتهم ومصلحة المنظمة من خلال رفع انتاجيتها بشكل عام " .

ويرى (بن عزة، 2015: 3) أن التدريب عمل أو نشاط من أنشطة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.

ومن وجهة نظر الباحث يرى أن التدريب عملية ذات مبادئ ومعايير تهدف الى رفع كفاءة العاملين وقدراتهم لتمكينهم على مواكبة العمل والتغيرات من خلال التغيير في افكارهم وسلوكهم وزيادة مهارتهم من خلال المعلومات التي يتلقونها في التدريب باختلاف انواعه.

5.1.2 التدريب ومسميات مشابهة:

يوجد مسميات كثيرة تسعى هادفة للابداع والتطور المعرفي ولكن يختلف كل مسمى عن الاخر بخصائصه والطرق التي يقوم بها هذا المسمى ساعياً لهذا التطور المعرفي ولكن جميع هذه المسميات تعتبر من الاولويات للمورد البشري ويعتبر هذه المسميات اهم ادوات تستخدم لمواكبة التطور في العالم.

1. التدريب والتعليم:

نلاحظ الفرق بين التدريب والتعليم، فالتدريب الطريق الذي يوصلنا الى المعرفة المتخصصة والكفاءة لدى الافراد المتلقين للتدريب باختلاف الهدف من التدريب سواء كان لاداء وظيفة او لترقية او ما شابه ذلك، أما التعليم فهو الطريق الذي يهدف الى زيادة التعمق في الثقافة العامة والمعرفة بالبيئة ككل، وقد يواجه الافراد مشكلة في ان يتم التمييز بين التدريب والتعليم، إلا انه يمكننا التمييز أن التدريب يعتبر حلقة متخصصة تضاف الى العملية التعليمية اذا كانت النتائج المتوقعة لهذا التدريب محددة، وترتبط بالمهارة التي توجد داخل العملية التدريبية، اما التعليم يعتبر نشاط يهدف لتوسيع المعرفة والمعلومات لدى الشخص المتعلم حول موضوعات معينة وعامة، وايضا يعتبر التعليم مطلب أساسيا ويسبق التدريب، بمعنى يجب على الفرد في البداية ان يتلقى التعليم ويتقنه ومن ثم ينتقل للتدريب لزيادة الكفاءة العملية لديه، والتعليم شريحة واسعة ومتوفرة في عالمنا هذا ولكن

التدريب شريحة خاصة ينتظر منهم أن ينقلوا ما تدربوا عليه وما اكتسبوا من خبراتهم للأفراد الذين يحتاجون للتدريب (موسى، 2007: 15).

2. التدريب والتعلم:

وعرف التعلم أنه العملية التي يستطيع الفرد من خلالها أن يكتسب معلومات ومهارات وذلك عن طريق تفاعله مع المجتمع والثقافة التي يعيش بها من خلال ممارسته ودراسته والتفكير الذي يدور بعقله او نتيجة لعمليات التعليم التي حصل عليها، وان التعلم هي عملية تلقائية من خلال تفاعل العناصر السابقة مع قدراته وظروفه وما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية للاستفادة من تعلمه من اجل تطوير نفسه، ويمكننا القول أن التعلم هو عملية عقلية لا يمكن ملاحظتها مباشرة وانما يمكننا ان نلاحظها عن طريق نتائجها والتغيرات التي يتوصل اليها الفرد.

ولا يمكن للفرد أن يتجه الى التعلم الا بتوافر شروط اساسية لهذه العملية تقوم هذه الشروط بإشباع حاجة الفرد وقد اورد (رضوان، 2013: 25-30) مجموعة من الشروط واهمها:

1. الدافعية: وتعرف الدافعية على انها هي طبيعة الحالة النفسية والجسمية والفيولوجية

الداخلية لدى الفرد وتوجه الفرد نحو تحقيق هدف معين.

2. النضج: ويعتبر النضج هو النمو الداخلي لدى الفرد ويسعى لتكامل جسميا ونفسيا

وعقليا ويكون النضج عملية تتم تلقائياً وليس إرادياً.

3. الممارسة والتدريب: الممارسة هي الخبرات التي قد مر بها الفرد وتعتبر هي عملية

منظمة نسبياً، فالتعليم لا يمكن أن يتم حيث أن وجود الدافعية لدى الفرد تمكنه من

اشباع رغبته وتوفر له النضج من القيام بالسلوك المطلوب وتكرار وممارسة التدريب

عليه واتقانه فلا يمكن أن يتم التعلم دون ممارسة التدريب.

3. التدريب والتطوير:

أن التدريب والتطوير هما أساس لعملية مستمرة مخططة لتحسين كفاءة الموظف والرقى بالمؤسسة، ويستخدم الكثير من المدراء هذا المصطلح (التدريب والتطوير) وهذا يعني أنه لا يوجد تمييز بين هاذين المصطلحين وانهما يحتويان على نفس المعنى، الا ان هناك بعض المصادر التي عملت على التفرقة بين هذه المصطلحات واعتبروا أن التدريب هو عملية تقدم للمتعلمين بعض المعارف والمهارات التي تلزم الفرد سواء لوظيفته الحالية أو لما يسعى له مستقبلاً، اما التطوير فإنه يشمل التدريب الذي يكون ما بعد الوظيفة الحالية، بمعنى أن التطوير له أبعاد ولكن طويلة الأمد، ليتمكن الموظف من مواجهة التطورات والتغيرات في المؤسسة أثناء نموها وتطورها ويكون الفرد في هذه اللحظات مواكب لتطور المؤسسة ومواكب أيضاً للتطور الذي يحدث في مجال وظيفته حول العالم (موسى، 2007: 18) .

6.1.2 أهمية التدريب :

تأتي أهمية التدريب من أهمية الدور الذي يلعبه متلقيين التدريب في نجاح المؤسسات وتتركز أهمية التدريب في البداية باكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة حتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة فضلاً عن توجيهه وتكيفه مع الظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وانما تشمل أهميته وفوائده أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير

معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وإساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب (عاشور، 2014: 37).

وللتدريب أهمية كبيرة في أكثر من مجال ومنها :

1. الخدمة التدريبية النفسية:

للتدريب أهمية عالية ولذلك يجب التركيز عليه و العمل على توفير كافة الامكانيات المادية والمعنوية والبشرية المؤهلة تأهيلاً جيداً لهذه العملية ويجب القيام على الاختيار بحرص للقائمين عليه حتى يتمكن من الرجوع بالاثار الايجابية على المجتمعات في ظل المعطيات النفسية والمهنية التي تمثل اساس كل مجتمع، ولا شك ان بكل المجتمعات وخصوصاً في المجتمع العربي يوجد العديد من التحديات التي يلزمنا مواجهتها بالعلم والمعرفة، من هذا المنطلق جاءت الخدمة النفسية والمهنية بالعديد من المفاهيم المعبرة عن هذا الاسلوب العلمي والمنهجي الدقيق والموضوعي الذي يتم اتباعه في علم النفس واصبح لا يقتصر هذا الاسلوب على اختصاصه فقط بل انتشر لباقي التخصصات في العلوم الاخرى. (العيسوي، 2008: 53-55)

2. التدريب كعلم:

التدريب كعلم اصبح من المسلمات وهو شي مفروض علينا مع قلة البحوث التي ترتبط به في مجتمعنا العربي واصبح النظر الى الوظائف المهمة مثل القيادة على انها لا تحتاج الى اعداد مسبق او الى تلقي التدريب للوصول اليها وان القيادة تتطلق من منظور الفطرية وتولد مع الشخص،

واصبح النظر الى القيادة على انها من الممكن ان يتم صناعتها من خلال المعاهد ومراكز التدريب من خلال إعادة تشكيل السلوك للفرد وتلقينه واتقانه وهذا القصد بالتدريب كعلم، وهذا يعتمد على قدرات خاصة في عناصر العملية التدريبية ومن هنا ننظر الى التدريب على انه احد فروع العلم. (العيسوي، 2008: 53-55)

3. التدريب كفن:

التدريب يمكن له ان يندرج تحت قيم عديدة منها الفن والجوهر والمهارة والعلاقة الوجدانية بين عناصر العملية التدريبية للوصول الى هدف معين، وهذا يعني أن التدريب كفن يتم من خلال استخدام المعارف الأنسانية بطرق ماهرة وخلاقة لتتمكن من اصدار والوصول الى طاقات متلقي التدريب لزيادة أداءه، بمعنى ان التدريب هو علاقة مصطنعة بين المدرب الذي لديه المهارة والخبرة والمعرفة والمتدرب الذي على استعداد لاستقبال هذه المهارة والمعرفة وقابليته لتعديل ما لديه من معرفة ومهارة وتطويرها نحو الافضل. (العيسوي، 2008: 53-55)

4. التدريب كمهنة:

التدريب كمهنة اي ان الاشخاص الذين يعتبرون التدريب مهنتهم ويعتبر مصدر رزقهم، ومن خلال اعطاء من خبراتهم ومهاراتهم للاشخاص الذين لديهم الرغبة بالتدريب لتقدمهم نحو الأفضل، ومن هنا يمكننا القول أن التدريب هو علم وفن ومهنة، ويعتبر كفن من خلال تطبيق المعارف والنظريات والمبادئ العلمية ويعتبر علم لاستناده على نظريات وقوانين واسس مأخوذة من العلوم الاخرى والتدريب كمهنة يمارسها الاشخاص في جميع المؤسسات والهيئات ومن أكثر المؤسسات التي تعتمد على التدريب في عملها للاستمرارية هي المؤسسات العسكرية وخاصة في الوقت الحالي لمواكبة التطور في العالم الحديث (العيسوي، 2008: 53-55).

وكما ذكر (David,2018) ان التدريب يحسن معنويات الموظفين، ويساعد الموظف على الحصول على الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي. كلما كان الموظف أكثر رضىً، وكلما زاد معنوياته، زاد إسهامه في النجاح التنظيمي وأقل التغيب عن الموظف ودوره، حيث أن الموظف المدربين تدريباً جيداً سوف يكون على دراية جيدة بهذه الوظيفة وسوف تحتاج إلى قدر أقل من الإشراف. وبالتالي، سيكون هناك إهدار للوقت والجهود أقل، وبالتالي حوادث أقل، فرص الترقية تصبح أكثر، وزيادة الإنتاجية.

ومن فوائد التدريب:

تحقق عملية التدريب والتأهيل مجموعة من الفوائد للمؤسسة وقد اوردت مجموعة من هذه الفوائد:

1. تناسب المتطلبات القائمة للمؤسسة مع الكفاءات من العنصر البشري بشكل دائم.
2. الموظف المتلقي للتدريب يكون درجة الخطء لديه قليلة ويوجد رقابة ذاتية على نفسه مما يقلل من عملية الاشراف عليه.
3. متلقي التدريب يصبح لديه القدرة والأداء على الوصول لهدفه من خلال ثقته بنفسه بعد تلقي التدريب مما يؤدي لرفع الروح المعنوية لديه.
4. تجهيز العاملين والتطلع للمستقبل لشغل وظائف اعلى بالمستقبل بدل من الخروج للعمل بخارج المؤسسة.
5. تحسين السلوك لدى المتدربين من خلال غرس سلوكيات و اخلاقيات جديدة نحو مناخ عمل افضل.
6. التدريب يقلل من الخطورة في العمل والحفاظ على السلامة والمهنية للعاملين من خلال المهارات التي يكتسبوها.
7. التدريب للعاملين يؤدي في النهاية الى رفع انتاجية المؤسسة.

8. زيادة الخبرة لدى العاملين ورفع مستوياتهم الادارية تعمل على تخفيض نفقات المؤسسة من خلال تقليل نسبة الاخطاء في العمل.

9. ضمان للمؤسسة بالبقاء والاستمرارية في مستوى عالي من الكفاءة من خلال الافراد متلقي التدريب (الاكاديمية البريطانية، رابط الالكتروني).

اهمية التدريب للأفراد:

تتبع أهمية التدريب للأفراد العاملين في بعض النواحي وقد اورد (الاغا، 2005: 63) مجموعة من هذه النواحي وهي ما يلي:

1. يساعد الأفراد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وإدراكهم لدورهم فيها.
2. يساعد الأفراد العاملين في تحسين قراراتهم وحل مشاكل العمل.
3. يوفر فرصة للأفراد العاملين للتطور والتميز والترقية.

يرى الباحث أن أهمية التدريب تبرز في المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت آخر لأنه يعتبر العنصر الرئيس والأكثر أهمية في المؤسسات وأقوى سلاح تنافسي للمنظمات، وذلك الموجود في عقول العاملين ودافعهم للتطور والنهوض بأنفسهم وبمؤسساتهم لأنه يمثل أقوى عملية قادرة على إدخال التعديلات في سلوك واتجاهات الافراد وتنمية الموارد البشرية في جميع أعمال المؤسسة إضافة لإبتكاراتهم المتجددة والمتلاحقة وهذا المنطلق في جميع المؤسسات العاملة مع اختلاف أشكالها وانواعها وهذا أيضا ما ينطبق على الاجهزة الشرطية مما يجعل افراد الشرطة قادرين على التماشي مع المتغيرات والتحديات التي تواجههم في عملهم حيث يقع على جهاز الشرطة مسؤولية كبيرة ضمن القوانين المحددة التي يتم وضعها من قبل مشرع في حفظ الأمن والاستقرار في الوطن وطبيعة العمل الشرطي تحتاج الى سرعة في الاداء للتعامل مع كافة الامور لان كل دقيقة في العمل

مهمة في حياة المواطن مما يبين اهمية التدريب والتطوير لاداء العاملين لتقليل نسبة الاخطاء في العمل والقدرة على مواكبة التكنولوجيا المتقدمة.

7.1.2 مبادئ التدريب:

على المؤسسة أن تتبع مبادئ التدريب لتستطيع الوصول للاهداف التي تعمل من اجلها من خلال البرامج التدريبية وقد اورد (سكساف، 2017: 8-10) مجموعة من هذه المبادئ:

1. تقديم الدعم من قبل الإدارة العليا في المؤسسة للتدريب: أن التدريب الذي يقوم على إيمان مطلق به من قبل الادارة العليا في المؤسسة يضمن نسبة كبيرة من النجاح وهذا يتم عن طريق التزامها بعملية التدريب المخططة واعطاء التوجيهات للجهات المسؤولة في ترسيخ الموارد المتاحة لهذه العملية لانجاحها.
2. الشفافية والوضوح: من سياسات المؤسسة الرئيسية في عملية التدريب ان تقام على شفافية ووضوح وان تكون هذه السياسات معلن عنها بعد أن يتم الاطلاع عليها من قبل جميع العاملين.
3. التناغم مع الأهداف العاملة للمنظمة: لأن التدريب يقوم على تناغم بين سياسة المؤسسة واهدافها ومواردها البشرية.
4. مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من خلال مشاركة كافة العاملين يمكن للمؤسسة ان تستفيد من افكارهم وبذلك يتم تحقيق كفاءة وفاعلية افضل للبرامج التدريبية.
5. الشرعية: ان تتبع العملية التدريبية بجميع مراحلها للقوانين والتعليمات والأنظمة المعمول بها في المؤسسة.

6. التدرج: أن تتم العملية التدريبية بالتدرج من خلال معالجة المشاكل الاقل صعوبة ومن ثم

الانتقال تدريجيا للمشاكل الاكثر صعوبة للقدرة على التناغم وحلها.

7. تلبية الاحتياجات التدريبية الفعالة للمؤسسة: يجب تحديد الاحتياجات المطلوبة لدى الافراد

بالمؤسسة وذلك يتم من خلال عملية دراسة لهذه الاحتياجات وان تقوم المؤسسة بتلبيتها

لقدرتها على النمو والتطور.

8. الواقعية: يجب أن تكون الاهداف المؤسسة للتدريب واقعية مطابقة لارض الواقع ومتعايشة

معه والقدرة على تطبيقها وهذه الواقعية يجب ان تلازم كافة مراحل التطبيق وأن تقوم بسد

معظم الاحتياجات المطلوبة لدى الافراد للقدرة على الملائمة بين ما هو مطلوب منهم وبين

ادائهم الفعلي.

9. المرونة: يجب أن تكون الاهداف التدريبية مرنة ويجب أن تتم هذه المرونة من قبل

المعدين للعملية التدريبية، وان تكون الخطط قابلة للتعديل والتبديل وغير جامدة للقدرة على

التماشي مع التغيرات والمستجدات المفاجئة خلال التنفيذ.

10. الشمولية: بمعنى ان التدريب يجب أن يكون شامل لكافة المستويات الموجودة في

المؤسسة، وان لا يتم التمييز بين العاميين اي بمعنى أن يكون التدريب يشمل المدير والعامل

ولا يتقصر على المستويات العليا في المؤسسة، وان الشمولية من اهم المبادئ للقدرة على

تطوير المؤسسة.

11. الاستمرارية: يجب ان تكون العملية التدريبية ملازمة للموظف من اول يوم له في

المؤسسة وتستمر معه في كافة مراحلها الوظيفية للقدرة على تطويره وتزويده بالمهارات اللازمة

التي تلزمه في العمل.

12. مواكبة التطورات الجديدة: يجب على المؤسسة أن تركز على اساليب العمل الحديثة وذلك من خلال العمل على التزامن مع التطور في التدريب وأن تكون على علم بكل ما هو جديد من معارف ومهارات في مجال العمل.

8.1.2 اهداف التدريب:

يتغير هدف التدريب بين الحاضرات حيث اصبح هناك اعتماد كبير من قبل المؤسسات والافراد على عملية التدريب في التقدم والوصول للاهداف المرجوة وتحسين سلوكيات واتجاهات الافراد العاملين، وبقدر ما يتلقى الفرد للتدريب واعداده جيدا للوظيفة ينعكس على نجاح الفرد في عمله واعطائه الثقة في نفسه لقيامه بمهامه الوظيفية، والعمل على تطوير المؤسسة بما يملك من هذه المهارات والمعرفة التي اكتسبها عن طريق التدريب ويعمل على زيادة ولائه للمؤسسة والتطلع للوصول الى مستويات في داخل المؤسسة، ولعل الهدف الرئيسي من التدريب هو التأكد من توفر قوة عاملة ماهرة ومستعدة لمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، هناك أهداف أخرى: الفردية والتنظيمية والوظيفية والاجتماعية. التدريب هو نظام فرعي للمؤسسة. يضمن تقليل العشوائية والتعلم أو التغيير السلوكي يحدث في شكل منظم، وتعد جودة الموظفين وتطويرهم من خلال التدريب والتعليم من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة. إذا قمت بتعيين موظفين جيدين والاحتفاظ بهم ، فمن سياسة جيدة الاستثمار في تطوير مهاراتهم ، حتى يتمكنوا من زيادة إنتاجيتهم (Mo,2012).

ومن خلال مفاهيم التدريب واهميته نجد أن اهداف التدريب كما اوردها (عاشور، 2014: 39-40) تتمثل في ما يلي:

- السعي من قبل المدراء والادارة العليا باقتناع كامل نحو التغيير وتنمية قدراتهم استعداد للقيادة والتطوير.
- رفع مستوى المدراء في عملهم وزيادة المعرفة والخبرات لديهم، وتأهيلهم لشغل مناصب وظيفية اكثر مسؤولية ومواكبة التطور المستمر.

- إيصال المعرفة للأفراد بما تسعى إليه المؤسسة من أهداف وتزويدهم بالخبرات والأساليب الإدارية والفنية التي تمكنهم من الوصول للهدف.
- ينعكس التدريب للأفراد على اتقانهم للعمل، والقدرة على زيادة الانتاج وتحسين المنتج من خلال قيامهم بتطبيق ما اكتسبوه من التدريب بأتقان.
- ينعكس ايضا التدريب على زيادة العائد المالي للمؤسسة، من خلال التقليل في النفقات عن طريق تقليل نسبة الوقت الذي يحتاجه العامل في انجاز مهمته بعد تلقيه التدريب بكفاءة وفاعلية، ويعتمد ذلك على المعرفة الجيدة للفرد في طريقة اداءه لعمله.
- يشعر الفرد متلقي التدريب بأن المؤسسة مهتمة به، وتهتم في تحسين ادائه ومستواه، من خلال تقديم التدريب له وزيادة قدرته على اداء وظيفته بشكل يليق به، مما يؤدي ذلك الى رفع الروح المعنوية لدى الفرد واخلاصه لعمله.
- من خلال التخطيط للتدريب تبقى المؤسسة قادرة على تلبية احتياجاتها من خلال توفير القوة الاحتياطية المدربة والمهيئة لشغل المهام المطلوبة.
- الفرد متلقي التدريب يتم اعتماده على نفسه، ولديه القدرة على نقد ذاته بذاته وتصحيح اخطائه، بما لديه من خبرات ومعرفة، وبهذا لا يحتاج الى الاشراف والرقابة الدائمة على عمله مما يتم تقليل نسبة الاسراف من قبل المؤسسة.
- تقليل نسبة الخطر في العمل، ونسبة تعرض الفرد للخطأ من خلال معرفة الفرد في افضل الطرق والاساليب في العمل.
- إتاحة الفرص لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
- التزويد بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
- رفع مستوى كفاءة وفاعلية العاملين.

ولقد وصفت هيئة زيادة التدريب و التطوير (TDLB) في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير باعتبار التطوير للأماكن البشرية هي مساعدة للأفراد والمؤسسات في العمل على تحقيق أهدافهم. وفي معجم مصطلحات التدريب بأنه يتم تحديد اهداف التدريب من محيط العمل في تنمية قدرات الفرد وسد حاجة المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية. وعلى هذا الأساس يمكننا القول ان تحديد الهدف للتدريب يجعل لدينا القدرة على زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة بالقيام بالمهام والادوار المطلوبة منها وتحقيق الاهداف التي تسعى للوصول اليها (ابو نصر: 2012: 22) .

وتقوم المؤسسة بتحديد اهدافها للتدريب وهذه خطوة مهمة لدى جميع المؤسسات، وان المؤسسات التي تقوم بعملية التدريب بدون معرفة الاسباب تكون عملية تدريب فاشلة وهي فقط تعمل على هدر المال والوقت اوقد اورد (موسى، 2007: 19-21) مجموعة من أهداف التدريب وهي كما يلي:

1. تنمية المعارف والمهارات والاتجاهات:

- تنمية المعارف: من خلال معرفة المعلومات الناقصة لدى المتدربين يتم تحديد المادة التدريبية التي تلزمهم للقيام بأعمالهم بكفاءة، وعندما يتم اختيار مواد التدريب حسب حاجة المتدربين يتمكن المدرب في هذا الوقت الحصول على معارف واتجاهات جديدة ويتمكن من استيعابها والاستفادة منها.
- تنمية المهارات: ويقصد هنا بالمهارة هي الانتقال من المتاح الى الممكن، حيث ان المتاح وهو الذي يكون شي معتاد الفرد عليه، اما الممكن فهو امكانية الفرد على استثمار الطاقة بداخله ما لديه من موارد غير مستغلة بشكل جزئي او كلي للوصول الى افضل اداء لديه وتنقسم المهارات الى: فنية وذهنية وإنسانية.

- تنمية الاتجاهات الايجابية: وهي " القيام بالعملية التدريبية حول ما يميل له الفرد وتساعد في تكوين عادة فكرية (إيجابية او سلبية)، وبناءا عليه يجب الاعتماد على الاتجاهات الجديدة وازافة المشاركة بجانب المعرفة في العملية التدريبية حتى يمكنهم ان يتبنوا الاتجاهات الجديدة.

2. تحسين مستوى الأداء:

لعل من اولويات الاهداف التدريبية للمؤسسة هو البداية بإزالة نقاط الضعف والعمل على نقاط القوة، ومن خلال معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتطور الأداء وهذا ينعكس ايجابا على الانتاج الكلي للمؤسسة وتطويرها ويعود هذا بالفائدة المستمرة للمؤسسة من خلال توجيه الأفراد للمسار الذي يتماشى مع اهداف المؤسسة العامة، وعندما يجتمع السلوك الجيد للأفراد مع الاتجاهات السليمة يؤدي لأرتفاع مستويات الاداء.

ويرى الباحث أن أهداف التدريب لدى جهاز الشرطة الفلسطينية تختلف قليلاً عن أهداف التدريب في باقي المنظمات والمؤسسات سواء في الجانب الذي يتعلق بأختلاف طبيعة العمل وبإضافة الى العمل في المجال الشرطي، فهنا نقصد في التغيير اتجاهات وسلوك الافراد وليس بالتغيير للمورد البشري بمورد بشري اخر ويختلف التدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية في نواحي التدريب الميدانية وكمية المجهود الذي يبذله في طبيعة العمل والتدريب يختلف عن التدريب في اي مؤسسة اخرى ويختلف التدريب الشرطي ايضا في درجة السرية التي تتطلب في التدريب الشرطي وغير متوفرة في تدريب الكثير من المؤسسات الاخرى.

9.1.2 خصائص التدريب

يوجد العديد من الخصائص التي تتعلق بالتدريب، وقد اورد (ابو النصر، 2009: 155- 156)

مجموعة من أبرز هذه الخصائص وهي ما يلي:

1. التدريب يعتبر نشاط اساسي واجباري للمؤسسات وليس أمراً اختياري او تكميلي.
2. التدريب نظام يحتوي على مجموعة مكملة لبعضها البعض (الاجزاء والعناصر المترابطة معاً) تعمل فيما بينها على مبدأ المنفعة المتبادلة.
3. التدريب هو شامل لجميع الفئات الادارية ويقدم التدريب لكافة التخصصات في المؤسسة.
4. التدريب نظام يتبع للادارة ويلزم ان يتوفر له مقومات معينة ليكون عمل إداري ذات كفاءة عالية ويحقق النجاح المطلوب ومن هذه المقومات:

- وضوح الاهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توافر الموارد البشرية والمادية.
- توفير الرقابة والتوجيه المستمرين.

5. التدريب يحتاج الى مقومات فنية وخبرات وتخصص في مجالات معينة يلزم توافرها ومن اهم

هذه المقومات:

- مهارة وخبرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مهارة وخبرة في تصميم البرامج التدريبية واعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
- مهارة وخبرة في اختيار الاساليب والمساعدات التدريبية من وسائل إيضاح وغيرها.

- مهارة وخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية التي تم اعدادها ونقل المعرفة والمهارة وطبيعة الانماط السلوكية المرغوبة للمتدربين.
- خبرة ومهارة في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

6. التدريب يعتبر نشاط متجدد ومتغير دائما، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد وانما يجب ان يوصف بالتجديد والتغيير حيث أن الفرد الذي يتلقى التدريب يتلقى تغيير في سلوكياته ومهاراته ورغباته. وايضا العمل الذي يشغله الافراد يحتاج الى التغيير في هذه الاوضاع الاقتصادية، وفي ظل تقنيات العمل وما يُستحدث بهذا العمل، وبناءً عليه تصبح إدارة التدريب هي من تسعى وتتكفل بالتجديد والتطوير من خلال:

- التطوير المستمر في انماط البرامج التدريبية واساليب التدريب المتبعة في المؤسسة.
- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغيير في أوجه نشاطاتها واساليب عملها.

10.1.2 التحديات التي تواجه التدريب:

يعتبر التدريب من انسب الحلول التي تستخدم لمواجهة معظم المشاكل في مستوى تندي الاداء للافراد والمؤسسات، وان أي عملية تدريب تواجه تحديات جمة عند العمل على تصميم وتنفيذ هذه البرامج للتدريب، ومن مبادا أن التدريب استثمار للموارد البشرية، يعمل القائمون على هذا التدريب لمواجهة كافة التحديات، وقد اورد (بلقاسم، 2015: 6) مجموعة من اهم التحديات وهي كما يلي:

1. التكنولوجيا وتقدمها السريع، وارتفاع نسبة المنافسة الخارجية.

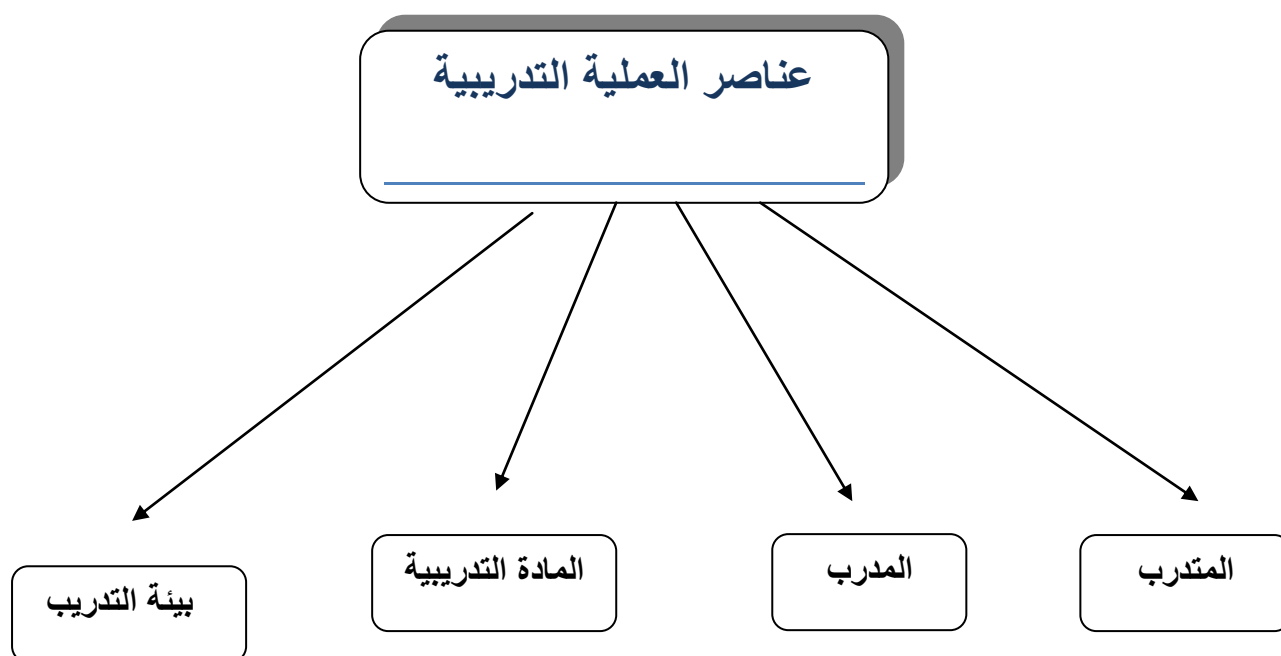
2. مستوى مهارات الافراد.
3. التدريب وما يتم صرفه خلال هذه العملية وما العائد من هذا الصرف وهذه العملية في ظل ارتفاع تكاليف التدريب.
4. العمل على ضرورة التغيير في اتجاهات الافراد والجماعة.
5. الرؤية المستقبلية للمؤسسات في تحديد الاحتياجات التدريبية كاساس لتنفيذ البرامج التدريبية.
6. العمل على تدريب طويل الاجل مرتبط في استراتيجية المؤسسات.
7. العمل على استقطاب اساليب جديدة للتدريب التي تعمل على التغيير للافضل، وتعطي فعالية أكثر للمؤسسة.
8. التعامل مع التدريب على انه يُقدم الوقاية، بمعنى ان يتعامل مع التدريب انه لا يركز فقط على الاحتياجات فقط وانما يركز على نظرة المؤسسة المستقبلية والعمل على تحقيق تدريب تنموي.

ويرى الباحث أن تحديات التدريب ايضا تتمثل في عدم قدرة تحديد مكانة المؤسسة التي تسعى للوصول اليها من خلال البرامج التدريبية وذلك بسبب التقدم التكنولوجي السريع واحتياج المؤسسات للعمل على تقديم التدريب الكافي لافرادها للقدرة على التماشي مع هذا التطور والقدرة على تغيير اتجاهاتهم ويعتبر المعوقات التي تواجه المؤسسات متشابهة نوعا ما انما في التدريب الشرطي يمكن ان تختلف شيئا بسيطا حيث أن التدريب الشرطي يعاني من بعض التحديات لقلة وجود الموارد المالية والمادية للتدريب وقد يلجى جهاز الشرطة الفلسطينية لتلقي المنح وارسال الافراد للتدريب في الدول الاخرى للقدرة على تنمية افراده وجعلهم ذات كفاءة عالية ومواكبة كافة التطورات والتدريبات الجديدة المطروحة في المجال الشرطي وايضا التدريب الشرطي يحتاج الى ممارسة دائمة للمحافظة

على نفس المستوى من الكفاءة وعدم توافر معاهد تدريب كافية تتسع لعدد كبير من الافراد في نفس الوقت يشكل عائق امام المؤسسة الشرطة في الحفاظ على كفاءة ومستوى مهارة افرادها.

11.1.2 عناصر العملية التدريبية:

العملية التدريبية تحتوي على عدة عناصر تعمل بنظام متكامل، ومن خلال ما تم عرضه واستنتاجه من خلال تعريف مصطلح التدريب، فإنه يتبين لنا أن التدريب يجب أن يكون منظم، وليس عمل عشوائي، وتقوم هذه العملية المنظمة على توفير المهارات والمعارف المناسبة للأفراد الذين يحتاجون لها للقدرة على التطور بأدائهم ويأتي ذلك من خلال التخطيط لمعرفة ما هي الاحتياجات للأفراد والمنظمة، وبهكذا يكون المدرب على علم بما سيتم فعله خلال مرحلة التنفيذ لتطوير أداء عمل الفرد، وتتكون عناصر العملية التدريبية كما اوردها (ابو جبل، 2016) من ما يلي:



الشكل (1)

عناصر العملية التدريبية

المصدر: ابو جبل,ض.(2016): أثر برامج التدريب والتدريب الاشرافي والصفات الشخصية في

تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين .الجامعة الاسلامية . غزة . فلسطين"

12.1.2 التخطيط للتدريب:

التخطيط للتدريب "هو عملية تجميع معلومات، وافترض توقعات في المستقبل من اجل صياغة النشاطات اللازمة لتحقيق الاهداف التدريبية " (موسى، 2007: 41)، ولقد جاء في الذكر الحكيم (القران الكريم) قوله تعالى "وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله و عدوكم" (سورة الانفال اية 60)، وهذا يدل على أن الله سبحانه وتعالى اوصى بالاعداد الجيد للعمل، من أجل ان يكون عمل جيد وقوي، وما نشهده من تطورات في هذا العالم الحديث في مختلف المجالات فمن الضروري لكل مؤسسة ان تقوم بعملية التخطيط للتدريب لمعرفة ما تحتاج لتطوير موظفيها ومواكبتهم للتطور وقدرتهم على العمل في ضمن اساليب العمل المتطورة الشاملة والواسعة والقدرة على التصدي لكافة المشكلات التي تواجه المؤسسة والافراد العاملين بها، وجعل الافراد ذات كفاءة وقدرة عالية، ويعتبر التخطيط في جهاز الشرطة لا يختلف تماما عن باقي المؤسسات، لكن في جهاز الشرطة الفلسطينية ومهامها الحفاظ على الأمن والنظام حسب القانون، ويتطلب منها مواكبة كافة التطورات وكافة التدريبات الجديدة في مجال كافة المجالات الأمنية والادارية وهذا لا يمكن ان يتم بشكل جيد دون التخطيط المسبق لهذا التدريب ومن هنا تأتي اهمية التخطيط للتدريب.

مراحل تخطيط التدريب:

ان عملية التخطيط للتدريب تمر في عدة مراحل، لأنتاج تخطيط جيد ذات مستوى عالي وقد اورد (ابو النصر، 2012: 105) مجموعة من هذه الخطوات هي كما يلي:

1. تخطيط القوى العاملة: يعتمد التخطيط على بيانات ومعلومات حول الموارد البشرية في المؤسسة وعددهم وتحصيلهم العلمي والمهارات التي يكتسبونها.
2. تحديد الاحتياجات التدريبية: من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد يتم نجاح التدريب بنسبة اكبر ويتم ارساء التدريب حول ما يتم وجوده من احتياج لدى الافراد لزيادة كفاءتهم في العمل.
3. تحديد انواع التدريب: يتم اعتماد انواع التدريب من خلال التحليل الذي يتم في المرحلة السابقة من الاحتياج للتدريب، وما هي هذه الاحتياجات نوع التدريب المتناسب مع طبيعة العمل والمنصب، ويوجد العديد من انواع التدريب منها تدريب عام ومنها الخاص والدورات التأهيلية وتتحصر هذه الانواع على حسب الفرد المتلقي للتدريب.
4. تحديد اماكن التدريب: وينقسم تحديد اماكن التدريب من قبل المؤسسة على التدريب داخل المؤسسة من خلال تواجد اماكن مخصصة للتدريب، ومؤسسات تعمل على التدريب خارج المؤسسة في مراكز متخصصة، وكل مؤسسة تتبع ما يتناسب معها ومع الافراد المتلقين للتدريب.
5. التمويل المخصص للتدريب: أن للتمويل اهمية كبيرة في التدريب، وتتأثر العملية التدريبية في الميزانية بنسبة كبيرة، حيث ينظر البعض الى أن التدريب عملية غير اساسية .

خصائص التخطيط للتدريب:

وقد اورد (كلوب، 2007: 64-71) مجموعة من الخصائص الشرطية الواجب توافرها في عملية

التخطيط للتدريب هي :

1. الدقة: أن للدقة اهمية كبيرة والدقة مطلوبة في جميع مراحل عملية التخطيط ويقاس نجاح كل

عملية من عمليات التخطيط بمدى دقة تنفيذ هذه العملية، والالتزام بهذه الدقة وتطبيقها بشكل

جيد لا بد من مراعاة الشروط الاتية:

- أن يتم تقديم كافة المعلومات والبيانات الدقيقة من قبل جميع الافراد.
- للقيام بعملية جمع البيانات يجب أن يتم اختيار أشخاص معينين ذات معرفة وعلم بكيفية جمع البيانات وان يتم تدريبهم لزيادة كفاءتهم.
- توفير الموارد بكافة اشكالها من اموال وتجهيزات للقدرة على تحقيق الدقة.
- لا يقتصر وجود الدقة في عملية جمع البيانات فقط بل يجب أن ترافق الدقة جميع مراحل عملية التخطيط.

2. الواقعية: أن الواقعية مرتبطة تماما بالدقة ومتزامنة معها في عملية جمع البيانات ومن ثم

الانتقال لتحليل هذه البيانات واخراج النتائج المتوقعة لهذه البيانات ويجب على الخطة أن

تكون اكثر واقعية لتكون اقرب من الفئة المستفيدة من التخطيط وقد يكون هناك غياب في

مرحلة التخطيط وهذا يرجع الى ما يلي:

- التقليل من شأن المشكلات الواقعية ويعتقدوا أن هذا اسرع في عملية معالجة المشكلات من قبل الجهات المعنية.

• أن سوء التقدير الذي يتبعوه وزيادة الاهتمام يقودهم الى التكبير من شأن المشكلات وهذا لا يقدم حل للمشكلة على العكس تبقى المشكلة على حالها او تكبر.

3. المرونة: لقدرة على مواجهة جميع الظروف التي تقف امام عملية التخطيط للتدريب يجب أن تحتوي الخطة التدريبية الشرطية على المرونة، حتى لا يحتاج القائمين على التخطيط لتوجه لخطة اخرى او الغاء الخطة الحالية، وان عدم وجود مرونة يجعل القائمين على التخطيط في حالة تقييد في هذه الخطة، وسوف يجد مشكلات تعترض سير العمل.

4. الاولوية: اي خطة تنموية يجب أن تشمل على الاولوية ويمكن اعتبار الاولوية من اهم الخصائص في التخطيط الشرطي وتأتي هذه الأهمية من التخطيط بان يتم تحقيق التنمية المرادة، ويجب أن يتم الاخذ بالاولويات في جميع المراحل ليس فقط في التخطيط إنما الاولويات تشمل التنفيذ ايضا، واذا لم يتم أخذ الاولوية في عملية التخطيط فأن هذا يقود العملية الى الفشل بالنسبة لتحقيق الاهداف لانه لن يستطيع تحقيقها.

5. الشمولية: تعني الشمولية هي أن تكون عملية التخطيط ملمة لجميع الجوانب للمشكلة المراد دراستها، ويجب على الشمولية البحث في الاسباب المؤدية لهذه المشكلة ليس البحث في جوانب المشكلة، ومن اجل نجاح الشمولية، يجب ان يتوفر لديها العملية التخطيطية بمراحلها الثلاث (الاعداد _ التنفيذ _ المتابعة) بالدقة والموضوعية.

6. الإستمرارية: يجب على عملية التخطيط أن تكون مستمرة ولا تتوقف في جميع المراحل وفي جميع الاحوال وفي جميع الاقسام واذا تم التوقف ينتج عن ذلك مشكلات ومنها:

• حدوث خلل في البرامج الزمنية المعدة للتنفيذ والمتابعة في الخطة وهذا يؤثر سلباً على معظم مراحل عملية التخطيط.

• يصبح في هذا الحال لا وجود للمصداقية وهذا يضعف الثقة للقائمين على الخطة وللمستفيدين من هذه الخطة.

• ينتج عن هذا ارتفاع في التكاليف الاقتصادية والاجتماعية وهذا يعمل عائق امام الاستمرار في عملية التخطيط.

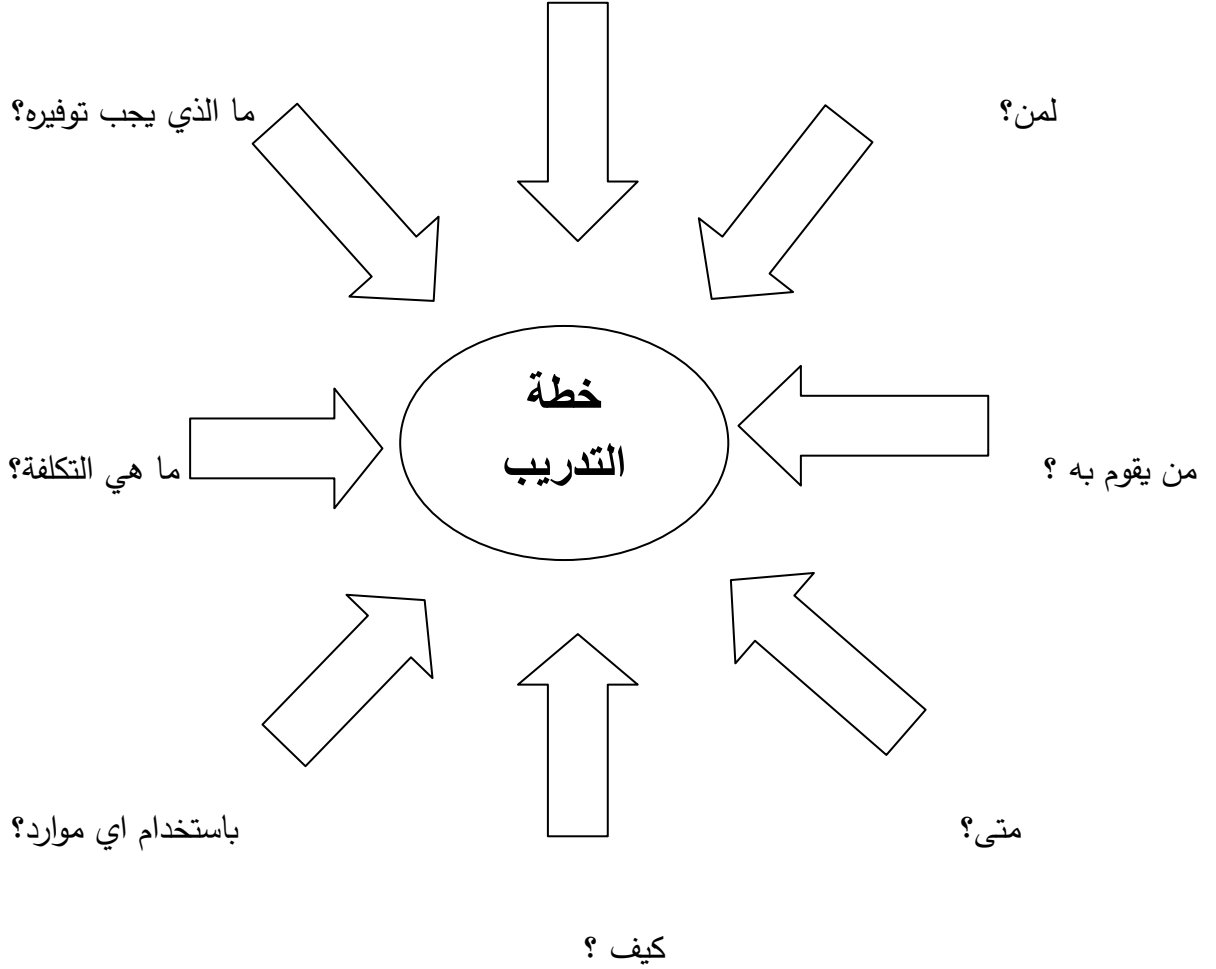
7. التنسيق : أن التنسيق يعمل على التوازن في الخطة، وغياب التنسيق يشكل عائق في العملية التنموية. ويمكن ان يحدث اشكال في الجدول الزمني المعد، ويعمل على ضعف مستوى الانجاز في مراحل التخطيط.

8. التكاملية : لا يتقصر التكامل على التنفيذ الذي يعمل على نمو المشاريع وتطورها في مرحلة التنفيذ بل تشمل التكاملية ايضا الاطار النظري للخطة وهذا الامر يعمل على اقتصار الكثير من الوقت والجهد وذلك بسبب قلة التكرار في العمل المطلوب.

العناصر المؤثرة في خطة التدريب:

قدم جل بروكس الشكل التالي والذي يحدد فيه العناصر المؤثرة في خطة التدريب :

ما هي الاهداف المراد تحقيقها؟



شكل رقم (2)

العناصر المؤثرة في خطة التدريب

المصدر: ابو النصر، م.(2012): التدريب كمدخل للتنمية البشرية، اكااديمية الشرطة. القاهرة.

جمهورية مصر العربية.

ويرى الباحث أن التخطيط للتدريب أهمية بالغة في عالم التدريب، لما يجعل هذا التخطيط العملية التدريبية محققة فعليا للاهداف والغايات المحددة مسبقا لدى اي مؤسسة تريد العمل على التدريب، ومن اساسيات التدريب أن يتم التخطيط مسبقا له، وتحديد الاهداف منه لمعرفة ما هي الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها الافراد للعمل، عليها وجعل افراد المؤسسة اكثر كفاءة وفاعلية في العمل، وقدرتهم على المواكبة للتطور ولعل أن الافراد الذين يتلقون التدريب المخطط الذي يقوم على سد حاجاتهم التدريبية يشعرون بأن المؤسسة مهتمة بهم وفي تطويرهم ويجعل لديهم الحافز القوي للعمل على تطوير المؤسسة والنهوض بها، وان لا يتم دمج جميع الموظفين بأختلاف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم ومتطلبات عملهم في المنظمة بالبرنامج التدريبي نفسه، وان يتم اعطاء التدريب للافراد كل منهم حسب المستوى الذي يحتاجه، ويجب على كل مؤسسة تريد أن تقوم بتدريب مخطط للعمل على تنمية المؤسسة والافراد ومواكبة التطور بتخصيص ميزانية خاصة تصرف للتدريب وان تكون هذه الميزانية أساسية من ضمن ميزانية المؤسسة، ومن خلال هذه الميزانية بإمكان المؤسسة أن تقوم بأي عملية تدريبية تحتاجها للافراد، ومحاولة القائمين على التخطيط للتدريب بأن يدرسوا جيداً العوامل التي تؤثر على التدريب للابتعاد عن السلبيات وكسب الايجابيات من هذه العوامل.

13.1.2 تحديد الاحتياجات التدريبية:

من المعروف أن البشر هم من صنعوا واعدوا الحياه البشرية، ولديهم القدرة على التطوير من خلال ما وهبهم الله به من قدرات ومواهب وحواس تجعل لديه القدرة على اكتساب المعارف والمهارات لتجعل لديه القدرة على مواجهة التحديات في حياته. ويعتبر التدريب والعملية التدريبية من أهم وسائل التطوير التي يعتمد عليها الانسان لقدرته على استخدام الطاقة المتواجدة لديه في تطوير نفسه والمجتمع ومكان عمله. ولكن جميع ما سبق يعتمد وبشكل اساسي على مجموعة من المهام التي

يجب القيام بها قبل التدريب ومن اهم هذه المهام هي القيام بعملية اعداد البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات وقدرات الفئة التي تتلقى التدريب وحسب ما هو مطلوب في مهام عملهم. ولكي يوجد لدينا تطابق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية المطلوبة لدينا لسير عملية التدريب يجب علينا القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية بطرق ووسائل علمية. ولا يقصد بالاحتياج التدريبي أن المتلقي للتدريب لا يوجد لديه مهارات او معارف او لديه نقص في بعض الجوانب وانما يستخدم التدريب هنا للتطوير والتحديث والتميز في مجال العمل وفي الحياه بشكل عام من اجل الظهور بشكل افضل ولتجنب الوقوع بمشاكل والابتعاد عن التحديات ويمكن القول "درهم وقاية خير من قنطار علاج" بمعنى ان يستخدم التدريب في بعض الاحيان ليكون وقاية وعلاج للمشاكل والتحديات قبل وقوعها (الكبيسي، 2010: 97).

ويرى الباحث أن العمل في المجال الشرطي ذات اهمية كبيرة، وانعكاسه على المجتمع بأثر كبير، وأن أي خطأ في مجال العمل قد يؤدي الى مشاكل جمة، يجب التحديد للاحتياجات التدريبية بشكل جيد على اساس ووسائل علمية للقدرة على تجنب والابتعاد عن المشاكل والتحديات الموجودة والقدرة على تطبيق الاداء العملي بأقل الاخطاء والخسائر ان وجدت .

وعرف الاحتياج التدريبي من قبل شاهين، (1999م) على انه عبارة عن " الفرق بين الواقع أو مستوى الأداء الحالي للمتدربين وبين المستوى المتوقع أو الذي يؤهل أن يكون عليه أداء المتدربين من حيث المعارف والمهارات والقدرات والقيم، والاتجاهات للقيام بمهامهم أو وظائفهم بأقصى ما تستطيعه قدراتهم ويعبر عن الحاجة إما بالنقص أو الضعف أو التذني في المعرفة أو القدرة أو المهارة في مجال محدد " (موسى، 2007: 29ص).

وقد اورد (النجار، 2011: 28) الاحتياجات التدريبية بجانبين وهم:

1. معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة فنية أو سلوكية، يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية أو بسبب ترقيات أو تنقلات، أو مقابلات وتوسعات ونواحي تطوير معينة، أو حل مشكلات متوقعة، الى غير ذلك من الظروف التي تقتضي أعداداً ملائماً لمواجهتها.

11. نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، أو مشكلات محددة يراد حل لها.

ويرى الباحث من خلال المصطلحات السابقة أن الاحتياج التدريبي في بعض الاحيان قد يكون احتياج للفرد او المؤسسة في تغير سلوك او مبادئ لدى احدهم او تعليم مهارات جديدة للقدرة على مواكبة التطور والتغيرات الواقعة في المنظمة وما حولها وارتقاء مهارة العاملين، وفي النهاية الاحتياج التدريبي يحقق اهداف المنظمة المخططة والمعدة مسبقا وتسعى المؤسسة لتحقيقهم وان هذا الاحتياج يتجدد مع التغيرات والاهداف الموجودة في مراحل المؤسسة والافراد.

فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسات كما اوردها (رضوان، 2012: 14-15) هي كما يلي:

- يوفر معلومات اساسية يتم البناء عليها ووضع المخطط.
- يقود الى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج التدريب الموجهة للنتائج.
- يؤدي الى تحسين فعالية وكفاءة التدريب من خلال الاستهداف الأفضل.
- يحدد المستهدفين من التدريب.
- يحدد نوعية التدريب.

- يوفر المعلومات عن العاملين من حيث العدد، العمر، الاهتمامات، الخلفيات الأكاديمية والعلمية، الوظائف، المسؤوليات والاتجاهات فيما يتعلق بالتدريب.
- يحدد الصعوبات ومشاكل الاداء التي يعانيها العاملون بالمؤسسة.
- يوفر وثائق ومواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد على تجنب اخطاء شائعة في التدريب .

1.13.1.2 أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من الاساليب المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجب ان يتم اتباعها، والاعتماد عليها من قبل المؤسسات للقدرة على معرفة ما هي الاحتياجات التي يجب عليهم القيام بالتدريب من اجل تنمية الفرد وقدرته على اجراء مهامه وتطوير نفسه بعد ان يتم معالجة هذه الاحتياجات وقد اورد (الطراونة، 2011: 15) عدد من هذه الاحتياجات وشملت على ما يلي:

1. تحديد الاحتياج التدريبي وفقا للمشكلات التي تواجه المؤسسة وعمل المؤسسة على مواجهتها والتغلب عليها.
2. تحديد الاحتياج التدريبي وفقا لرغبات الافراد في تطوير وتنمية أنفسهم وقدرتهم على القيام بمهامهم دون وقوع اخطاء.
3. تحديد الاحتياج التدريبي وفقا للمهام والوظائف التي يتم توكيلها من قبل المؤسسة للافراد ويجب على المؤسسة تجهيز هؤلاء الافراد حسب المهام الموكلة لهم.

4. تحديد الاحتياج التدريبي وفقا لمتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة بحيث يصبح من السهل

على المؤسسة الوصول الى اهدافها ضمن هذه المتغيرات المتطورة دائما.

5. تحديد الاحتياج التدريبي وفقا للمجالات المعرفية والمهارية والسلوكية التي تتطلب من

المؤسسة مواكبتها دائما ومعرفة ما هو جديد في المجالات السابقة وتقديمها لافراد وتدريبهم

عليها.

6. تحديد الاحتياج التدريبي وفقا لتحليل النظم الموجودة في المؤسسة والتي تسعى المؤسسة

دائما الى الوصول اليها وتحقيقها.

ويرى الباحث أنه يجب ايضا تحديد الاحتياج التدريبي وفقا لما يتم وضعه ضمن اهداف المؤسسة،

وبناء العملية التدريبية في المؤسسة، ولتحقيق الاهداف من خلال العمل على تدريب الافراد وتجهيزهم

للعمل على المهام المطلوبة ، ومن المهم أن يكون لدى الافراد الرغبة في التحاقهم في التدريب للقدرة

على الاستفادة من التدريب الذي يتلقونه وينعكس على المؤسسة بشكل جيد.

اسباب الاحتياج التدريبي:

يوجد أسباب عديدة لأحتياج التدريبى يتوجه من خلال هذه الاسباب الافراد والمؤسسات

للعلمية التدريبية، وقد ذكر العديد من الكتب حول التدريب على اسباب الاحتياج التدريبي وقد

اورد (السراج، 2010: 39) مجموعة من هذه الاسباب وهي ما يلي:

1. الترقية: ان متطلب الوظيفة الجديدة او الترقية او المنصب المتوجه له الفرد في عمله لوجود

نقص في القدرات المطلوبة مقارنة مع الوظيفة او المنصب السابق.

2. النقل: يؤدي النقل الى وجود نقص كما ذكرنا في النقطة السابقة.

3. تقييم الاداء: وهو المقارنة بالفارق بين الاداء الفعلي والاداء المطلوب وفقا للمعايير المستخدمة في عملية التقييم.
4. برامج تخطيط المسار الوظيفي: من خلال هذا المسار يتم معرفة وتحديد ما هي الوظائف التي من المحتمل تواجدها لدى الفرد في المستقبل الوظيفي.
5. الحوادث: يجب على المؤسسات القيام بالتدريب لوقاية الافراد والموارد المستخدمة من خلال المعلومات التي يتم تزويدها للموظفين لتقليل الخسائر والحوادث في العمل.
6. الرقابة على الجودة: أن من اهم اسباب تدني مستوى الجودة ان الافراد العاملين لا يتقنون اساليب العمل ويجب تدريبهم لضمان الجودة.
7. الشكاوي: تؤدي الشكاوي الى وجود ضعف في الافراد العاملين وفي معرفتهم لذا يجب القيام على تدريبهم للقدرة على تلاشي هذا الضعف.
8. القيام بمهام خاصة: ويستخدم هذا السبب من الاحتياج حين يتم توكيل مهمة جديدة لموظف ولكن لا يوجد لديه القدرات التي تناسب هذه المهمة وعليه يجب تدريبه لمناسبتها للمهمة.
9. التناوب الوظيفي: في حال الاعمال التناوبية يجب ان يكون المناوبين ضمن عمل وظيفي واحد ذات كفاءة وقدرات موحدة تناسب عملهم المشترك.
10. ادخال تكنولوجيا جديدة: يجب على المؤسسة التي يتم ادراج تكنولوجيا جديدة في عملها القيام بتدريب للافراد على هذه التكنولوجيا.
11. تعيين افراد جدد: يجب على المؤسسة التي تستقطب افراد جديدة للعمل ضمن طاقمها يجب تدريبها على حسب الاسس المتبعة في نظام المؤسسة.

12. استحداث وظائف جديدة: عند خلق وظائف جديدة ضمن اطار الوظائف المدرجة في المؤسسة يجب تقديم التدريب للافراد لمناسبتهم لهذه الوظائف الجديدة.

13. وجود أخطاء متكررة: عند تكرار الاخطاء ضمن العمل لدى الافراد يجب على المؤسسة القيام بالتدريب لمعالجة هذه الاخطاء وتقليل حدوثها.

14. وجود خلل في عملية الاستقطاب: عندما يتم استقطاب افراد لا يتناسبون مع المؤسسة وليس لديهم معلومات وقدرات كافية للعمل يجب على المؤسسة القيام بتدريبهم واكسابهم القدرات المناسبة.

انواع الاحتياجات التدريبية:

يوجد العديد من التصنيفات لانواع الاحتياجات التدريبية وسوف نذكر منها الالهة على مستوى المؤسسات والافراد كما اوردها (عراوي، 2016: 34-35) وهي ما يلي:

1. احتياجات تدريبية طويلة الاجل، واخرى قصيرة الاجل:

• الاحتياجات التدريبية طويلة الاجل: تتمثل هذه الاحتياجات في ما هو الاداء

للحالة المتواجده لدى افراد المؤسسة وما هو الاداء المطلوب من المؤسسة توفيره

في الافراد مستقبلا.

• الاحتياجات التدريبية قصيرة الأجل: وهي تتمثل في الاداء المطلوب للعمل في

المؤسسة والاداء الحالي المتواجد لدى افراد هذه المؤسسة.

2. احتياجات تدريبية حالية ومستقبلية:

- الاحتياجات الحالية: وهي الاحتياجات التي تطلب من الافراد في الوقت الحالي ويجب التدريب عليها للقيام بمهامهم الحالية.
- الاحتياجات المستقبلية: وهي الاحتياجات التي سوف تطلب مستقبلاً من الافراد، ضمن التغيرات التي تخطط لها المؤسسة للعمل عليها مستقبلاً كوضع خطة جديدة للإنتاج او لتقديم الخدمات او تكنولوجيا جديدة سوف تدرج في المؤسسة ويحتاج الافراد للتدريب عليها لقدرتهم على العمل بها في المستقبل.

عناصر تحليل الاحتياجات التدريبية:

أن تحليل الاحتياجات التدريبية يمكن اعتباره على انه جانب فرعي ومهم جداً من اهم جوانب النظام التدريبي، لما يحتوي في طياته على تحليل للمدخلات، والقيام باجراء العمليات التدريبية على هذه المدخلات تصل الى المؤسسة هذه المدخلات مخرجات وهذه المخرجات هي اداء الافراد الذي يتأثر بما يوكل له من مسؤوليات ومهام في وظيفته، ومعايير الاداء المتبعة في المؤسسة وقد اورد (فضل الله، 2013: 57-59) مجموعة من العناصر الي يجب ان يشملها تحليل الاحتياجات التدريبية وهي ما يلي:

1. تحليل المؤسسة:

ويشمل تحليل المنظمة على ثلاث جوانب مهمة وهي:

- تحليل الموارد البشرية: ويعمل هذا التحليل على معرفة القوى العاملة في المؤسسة، وما توزيع هذه القوى واعمار العاملين، وما هو تحصيلهم العلمي وما هو معدل

دوران العمل في المؤسسة، وما هي قدرة المؤسسة على استقطاب افراد جدد للعمل ضمن طاقمها.

- تحليل بيئة العمل: ويتم تحليل بيئة عمل المؤسسة ككل بحث أن هذه المؤسسة كيان موحد له ابعاد متعددة والتعرف على اجزاء المنظمة وما هي التفاعلات بين هذه الاجزاء لمعرفة ما هي السياسات المتبعة في المؤسسة وما هو التفكير المتبع ضمن المؤسسة وهذا يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للافراد والقدرة على التطوير في السياسات والجودة والتكنولوجيا المتبعة ضمن عمل المؤسسة.
- المناخ التنظيمي: أن دراسة المناخ التنظيمي تمكننا من معرفة الهيكل التنظيمي الموجود بالمؤسسة واللوائح الداخلية والقوانين المتبعة وما هي المسؤوليات الواقعة على الافراد العاملين وما هو التوصيف لوظائفهم وما هي معايير المتبعة في تقييم الاداء.

2. تحليل الوظيفة:

ويشمل تحليل الوظيفة على ثلاث جوانب مهمة وهي:

- الاداء الوظيفي المطلوب: معرفة ما هو الاداء المطلوب في المؤسسة وما هو الاداء الموجود لديهم وتوجه التدريب مناسب لهم ولوظائفهم ضمن المؤسسة.
- المسؤوليات والمهام: يجب معرفة ما هي المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة والقيام على تقسيم هذه المسؤوليات الى مهام، والتركيز على المهام الرئيسية التي تكون سببا مهم في تحقيق الاداء الوظيفي المطلوب.

- معايير الأداء: وتعتمد معايير الأداء على تحديد المقاييس والمؤشرات المستخدمة لمعرفة مدى تناسب وجود الأداء في ضوء هذه المعايير.

3. تحليل الفرد:

وللقدرة على تحليل الفرد يجب معرفة ما يوجد لدى هذا الفرد من: مؤهلات، خبرات، تدريبات، قدرات، لمعرفة أن هذا الفرد يحتاج للتدريب أم لا، وفي حال أنه يحتاج للتدريب ما هو التدريب الذي يتناسب معه، ومن الممكن معرفة العديد من حاجات الفرد التدريبية من خلال ما يلي:

- الأشراف وعملية التوجيه التي تتم في العمل.
- التقديرات السنوية وتقارير التقييم.
- سجلات الأداء الموجودة في ملف هذا الفرد.
- مقابلات متابعة الأداء الدورية.

ويرى الباحث أن عناصر تحديد الاحتياجات التدريبية هي منظومة متكاملة يكمل كل منهم الآخر، وأنه سوف يواجه الأفراد العاملين على تحديد الاحتياجات التدريبية صعوبة في غياب إحدى هذه العناصر وفي حال تم تحديدها لا يوجد ضمان كبير للعائد والأثر المتوقع منها، ومن المهم جداً أن يقوم العاملين بتحديد الاحتياجات التدريبية على التسلسل في التحديد من خلال هذه العناصر ابتداءً في تحليل المؤسسة منتهياً بتحليل الفرد لمعرفة ما هي الاحتياجات التي تتناسب مع المؤسسة وما هي القدرات لدى الأفراد على تلقي هذه التدريبات التي تحتاجها المنظمة ضمن المعايير والسياسات والقوانين المتبعة داخل المؤسسة.

المعوقات التي تواجه تحديد الاحتياجات التدريبية:

لا بد في اي عمل او مهمة ان يواجه الافراد والمؤسسات عقبات وصعوبات ومعوقات امام تطبيق اي عمل وهناك ايضا معوقات تواجه الافراد العاملين على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ومن اهم هذه المعوقات التي قد اوردها (الكبيسي، 2010: 130) وهي كما يلي:

1. عدم وجود المعرفة لدى البعض بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. عدم وجود كوادر متخصصة للعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة.
3. عدم توافر الموارد المادية والوقت الكافي اللازم لاجراء هذه العملية.
4. النفع العائد على بعض الاشخاص من اتباع الاسلوب التقليدي في تحديد الاحتياجات التدريبية وعرقلة تعميم الاساليب الحديثة التي توفي بغرض المؤسسة.
5. عدم وجود كفاءة في القيادة التي تعمل على ادارة المؤسسة واتباعها اساليب محددة لتغطية الضعف الموجود في المؤسسة.
6. عدم وجود معاهد متخصصة تقوم على تأهيل الاشخاص لقدرتهم على تحديد الاحتياجات التدريبية واعطائهم شهادات متخصصة في هذا المجال.

14.1.2 أساليب وأنواع التدريب

بعد التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية يجب على فريق العمل التطرق والعمل على تحديد اساليب التدريب، التي تتناسب مع الاهداف والاحتياجات المحددة مسبقا، حيث ان كل شخص وكل هدف وكل احتياج له اسلوب معين يتبع في التدريب للوصول الى الاهداف المرجوة من خلال هذه الاساليب المتبعة، وتطرق (موسى، 2007: 45) لهذا الموضوع حيث افاد بأنه يوجد العديد من اساليب التدريب ويوجد لكل اسلوب ايجابيات وسلبيات، وان كل اسلوب له فائدة محددة عند تطبيقه

لاكتساب المتدرب مهارة معينة من خلال هذا الأسلوب، وفي حال تم استخدام أسلوب آخر سوف نجد أن الفائدة سوف تكون أقل، ولا يمكن ان يتم تحديد أسلوب واحد مناسب للاحتياجات التدريبية فمن الممكن الجمع بين بعض اساليب التدريب للوصول الى الاهداف المرجوة.

ويستخدم بعض المعلقين مصطلحًا مشابهًا للتعلم في مكان العمل لتحسين الأداء: "التدريب والتطوير". يمكن للمرء أن يصنف بشكل عام مثل هذا التدريب على أنه العمل أو خارج العمل:

- يتم التدريب أثناء العمل في حالة عمل عادية ، وذلك باستخدام الأدوات أو المعدات أو المستندات أو المواد الفعلية التي سيستخدمها المتدربون عند التدريب الكامل. يتمتع التدريب أثناء العمل بسمعة عامة باعتباره الأكثر فعالية في العمل المهني.
- يجري التدريب خارج العمل بعيداً عن مواقف العمل العادية - مما يعني أن الموظف لا يعتبر عامل إنتاجي مباشر أثناء إجراء هذا التدريب. يتمتع التدريب خارج العمل بميزة أنه يتيح للأشخاص الابتعاد عن العمل والتركيز بشكل أكثر شمولاً على التدريب نفسه. وقد أثبت هذا النوع من التدريب أكثر فعالية في غرس المفاهيم والأفكار (Robert. John, 2008).

وهناك العديد من الاسس والاعتبارات التي يعتمد عليها في اختيار الاسلوب التدريبي المتبع في العملية التدريبية، ليكون هذا الاسلوب أكثر كفاءة وفاعلية، والوصول للاهداف بنجاح وبأقل الخسائر وبأقل تكاليف وبفائدة اكثر.

وقد اورد (ابو النصر، 2012: 168-170) مجموعة من الاسس التي يتوقف عليها اختيار

الاسلوب التدريبي:

1. نوعية المتدربين:

تختلف الأساليب الموجهة بحسب طبيعة المكان والمنصب الذي يتولاه المتدرب، بحيث كل وظيفة لها تدريب خاص بها، لكي يتم الوصول للهدف المرجو من خلاله، بحيث أن التدريب المتبع

للموظفين في الادارة العليا يتبع لمنهج كيفية اتخاذ القرارات والمسؤوليات الادارية والتخطيط للمؤسسة والمسؤوليات الاشرافية، ويمكن ان يتم اعطاء هذا التدريب لموظفي الادارة الوسطى لتجهيزهم واستعدادهم لهذه الوظائف مستقبلا، اما العاملين فيتبع اسلوب التدريب فني، او ما شابه ذلك ليتناسب مع مستوى هذه الفئة وطبيعة عملهم، وبطبيعة الحال يختلف التحصيل العلمي لكل منهم وخبرتهم في مجال عملهم، وتختلف طبيعة نظرة المتدرب للتدريب، فمنهم من يعتبره انه فرض عليه ويجب اتمامه، ومنهم من لا ينظر الى التدريب على انه وسيلة فعالة، واخرين يعتبرون ان التدريب يقلل من قيمتهم، وانه لا يوجد لديهم كفاءة مما يجعلهم ان يخافوا من هذا التدريب، و جزء اخر يعتبر التدريب هو اساس فعال للتطوير وزيادة كفاءته والتقدم، وهذا يعتمد على المدرب نفسه في معالجة هذه الامور من خلال العملية التدريبية.

2. الملاءمة:

من المهم في عملية اختيار الاسلوب للعملية التدريبية ان يكون هذا الاسلوب ملائم للموضوع التدريبي ويناسب الفئة المتدربة، ومن خلال هذه الفئة يلزم المدرب في اختيار الاسلوب الذي يلائم هذه الفئة، ويتبع الاسلوب لطبيعة عمل المؤسسة والخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة ويمكن تنمية مهارات المتدربين من خلال ملائمة الاسلوب المتبع مع المتدرب وطبيعة عمل المؤسسة والاحتياج التدريبي.

3. الوقت (فترة التدريب) والتسهيلات المادية:

من العناصر المهمة في اختيار الاسلوب التدريبي، هو عامل الوقت المتبع في التدريب حيث في اتباع اسلوب المحاضرة يكون الوقت قصيرا، اما في حال كان الاسلوب المتبع الأدوار الإدارية تستغرق وقت طويل، وفي تدريب الطبقة العليا في المؤسسة يجب ان يكون الوقت طويلا، مما

يستغرق وقت في المناقشات والاساليب الادارية التي تعمل على اثاره اهتمامهم وافكارهم، لكي يتم معالجة هذا الموضوع من خلال الجلسة، ويجب أن يكون المدرب على علم بكل هذه الامور واستدراكها، ومعرفة ايضا ما هي الموارد المالية المخصصة لعملية التدريب وتوظيف هذه الموارد في انجاز هذا التدريب وتكيفه معها، بالاضافة الى معرفة الموارد المادية قبل تحديد الاسلوب التدريبي.

4. عدد المتدربين:

يجب عند اختيار الاسلوب التدريبي مراعاة عدد المتدربين، فمن الصعب على المدرب ان يجمع عدد كبير من المتدربين في اسلوب النقاش داخل قاعة صغيرة، فيصعب على المدرب السيطرة ويصعب على المدرب ايصال المعلومة للمتدرب بشكل صحيح، وفي حال تواجد عدد كبير من المتدربين فينصح استخدام اسلوب المحاضرة.

5. مدى العمق والشمول وعرض الموضوعات:

يتبع هذا الاسلوب في عمق ايصال المعلومات الى المتدرب، فمن الممكن استخدام اسلوب النقاش في حال الهدف من الاسلوب التدريبي هو اثاره التفكير والاهتمام للمتدرب ويستخدم اسلوب المحاضرة في عرض الموضوعات .

تصنيف الأساليب التدريبية:

يختلف تصنيف الاساليب التدريبية اختلاف الرؤية لها، فهناك من اتبع اسلوب تقسيمهم الى اربعة اجزاء ومنهم الى ثلاثة اجزاء ومنهم الى جزئين وهناك العديد من الكتب والابحاث التي تطرقت لموضوع تصنيف الاساليب التدريبية وقد اوردها (ملهي، 2010: 25-26) من خلال مجموعتين رئيسيتين وهم:

1. أساليب التصنيف وفقا للمنهج:

- المنهج التقليدي: ويتبع هذا المنهج الاساليب الشائعة والمتاحة منذ زمن طويل، ويتبع هذا الاسلوب الاتجاه النظري، ويعتمد اعتماد كلي على المدرب، اما المتدربين فهم متلقين للمعلومات دون اي تطبيق عملي، ومن هذه الاساليب (المحاضرة، المناقشة، العرض، الندوة، المؤتمرات، الحلقات الدراسية، السؤال والجواب ، وجماعة المناقشين).

- المنهج الحديث: وتبع هذا المنهج على اساليب المشاركة والتفاعل بين المتدربين، ويدخل تحت هذا التصنيف العديد من الاساليب (دراسة الحالة، لعب الادوار، سلة البريد الوارد، الحادث والمباريات، العصف الذهني، تدريب الحساسية، الزيارات الميدانية، الحلقات واوراق البحث).

2. أساليب التصنيف وفقا للاهداف التدريبية:

- أساليب الاهداف المعرفية: وتساعد هذه الأساليب الى زيادة قدرة ومعرفة المتدربين من خلال اساليب الالقاء، ويدخل تحت هذا التصنيف اساليب منها (المحاضرة والمناقشة والعرض والندوة والمؤتمر والحلقات الدراسية والسؤال والجواب وجماعة المناقشين).

- أساليب الاهداف التفاعلية: وهي الاساليب التي يكون فيها المتدرب عنصر فعال من خلال المشاركة، وتدخل تحت هذا التصنيف اساليب عديدة منها (دراسة الحالة ولعب الادوار وسله البريد الوارد والحادث والمباريات والعصف الذهني والحساسية والزيارات الميدانية).

- أساليب الاهداف التطبيقية: وتعمل هذه الاساليب على اكساب المتدرب على خبرة تطبيقية ومهارة التنفيذ، ويندرج تحت هذا التصنيف العديد من الاساليب ومنها (التعليمات والارشادات

واشراف المدرب المدرب المباشر وتبادل الاعمال واوراق البحث والمشروعات التطبيقية والتدريب في اماكن العمل).

الأساليب التدريبية:

ومن خلال ما سبق وضمن الاعتبارات والتصنيفات المستخدمة لأساليب التدريب، يمكن النظر الى ان الأساليب تختلف عن بعضها البعض باختلاف طبيعة التدريب، وبأختلاف الظروف والمستوى الوظيفي للمتدربين، وهذا يجعل اهمية كبيرة تقع على اختيار الاسلوب المناسب وسوف يتبع الباحث تصنيف الاساليب التقليدية واساليب التدريب الحديثة.

الاساليب التدريبية التقليدية:

ويقصد هنا في الاساليب التقليدية هي الاساليب النظرية في نقل المعلومات من المدرب للمتدرب وتعتبر هذه العملية عملية تلقين للمتدرب ومن ابرز اساليب التدريب التقليدية (المحاضرة، العصف الذهني، المناقشة، الندوة، المؤتمر).

1. اسلوب المحاضرة:

وتعتبر المحاضرة " حديث شبه رسمي يقوم به المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع او الحقائق او المبادئ او المفاهيم او يقوم باستطلاع مشكلة او شرح علاقات وقد اورد (السلطان، 1437هـ: 20) الاستخدامات المناسبة للمحاضرة وهي ما يلي:

- معرفة المتدربين بالمادة وماهي مصادر التعلم والاساسيات النظرية.
- اعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة.
- توضيح كيفية تطبيق القواعد او المبادئ او المفاهيم.

- المراجعة او التوضيح او التأكيد او التلخيص.
- عندما يكون عدد المستمعين كبيراً.
- عندما يكون الوقت المتاح قصيراً.

❖ مزايا المحاضرة:

ومن مزايا المحاضرة انها لا ترتبط بعدد محدد، او مكان محدد، ما دام مكان التدريب جيد ويمكن ائصال صوت المدرب لجميع الحاضرين، وتأخذ بعين الاعتبار اختلاف المستويات بين المتدربين، ويمكن استخدام وسائل مساعدة خلال وقت المحاضرة (السلطان، 1437هـ: 20).

❖ وقد اورد (السلطان، 1437هـ: 20) مجموعة من عيوب المحاضرة وهي ما يلي:

- أن كامل المجهود يقع على المدرب دون مشاركة احد.
- المتدربين لا يعملون اي نشاط ويتقصر وجودهم على الاستماع.
- تصدر جميع الافكار من المدرب، ويفتقر هذا الاسلوب الى تبادل الافكار.
- لا يناسب هذا الاسلوب تدريب المهارات.
- يجمع هذا الاسلوب متدربين من قدرات مختلفة، مما يؤدي الى اختلاف في مستوى فهم المتدربين للموضوعات.

2. اسلوب الندوة:

تعتبر الندوة وسيلة فعالة لنقل المعلومات الى المتدربين من خلال مشاركتهم، وتعدد مصادر المعلومات من خلال مشاركة المتدربين بوجهة نظر كل شخص من خلال النقاش حول الموضوع، والندوة هي "تبادل الخبرات والأراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم

خبرات مرتبطة بالمشكلة، ومجموعة من الأشخاص القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمددهم بها مدير الندوة" (ابو النصر، 2012 : 178) .

❖ وقد اورد (السلطان، 1437: 21-22) مجموعة من مزايا الندوة وهي ما يلي:

- اعطاء الفرصة للمتدربين لطرح ما يوجد لديهم من اسئلة وافكار بخصوص المادة التي سيتم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم.
- بعض الشخصيات تفضل ان يجرى معها مقابلة، على ان يطلب منها القيام بالقاء محاضرة.
- المقابلة تتسم بالمرونة، حيث يمكن ان يطلب من الشخص الذي ستتم المقابلة معه ان يتوسع وان يضرب أمثلة .

❖ وقد اورد (السلطان، 1437: 21-22) مجموعة من عيوب الندوة وهي ما يلي:

- لا يعطي اجابة شافية، حيث تكون الاجابة قصيرة ومباشرة.
- من الممكن ان لا يتم فهم المعلومات لانها غير مرتبة ومنتسلسلة.
- يتم تناول الموضوع بشكل سطحي او التركيز ضمن جانب واحد من الموضوع والحديث عن بقية المواضيع بشكل سطحي .

3. اسلوب المناقشة:

يستخدم اسلوب المناقشة كاسلوب مميز يتلشى فيه بعض عيوب الاساليب الاخرى، مثل المحاضرة والندوة، ويقول مدراء التدريب ان نسبة الاستفادة من اسلوب المناقشة اعلى واكبر من الاساليب السابقة ويقصد بالمناقشة هنا " مجموعة محدودة من الافراد تدرس معاً او تتلقى درساً معاً، عن طريق التبادل الحر للمعلومات والافكار والخبرات، تحت اشراف قائد حلقة النقاش " عن طريق

القائد الجيد يمكن نجاح الحلقة من خلال سيطرته وإشراك جميع العناصر بهذه الحلقة" (أبو النصر، 2012: 181).

❖ وقد أورد (موسى، 2007: 46) مجموعة من مزايا المناقشة وهي ما يلي:

- يقدم أسلوب المناقشة الفرصة للمتدربين التعبير عن آرائهم واتجاهاتهم .
- يصبح لدى المتدرب مهارة التواصل والاتصال الفعال.
- معرفة ميول المتدربين، وما هي اتجاهاتهم.
- يصبح لدى المدرب معرفة، ما هو أسلوبه في التدريب من خلال التغذية الراجعة وتطبيق المتدربين لما تم تدريبهم عليه.

❖ وقد أورد (موسى، 2007: 46) مجموعة من عيوب المناقشة وهي ما يلي:

- قد تحتاج المناقشة إلى وقت طويل، بسبب التشتت والخروج عن الموضوع الرسمي.
- عدم القدرة على التغيير في آراء المتدربين الذين يتمسكون بآرائهم ولا يوجد لديهم الاستعداد على تغييرها.
- لا يتناسب هذا الأسلوب مع المتدربين الذين يتصفون بالخلل.

4. أسلوب العصف الذهني:

توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار من أهم ما يميز العصف الذهني، وذلك من خلال طرح مشكلة على المتدربين، وجعلهم يفكرون ويترحموا حلول لهذه المشكلة، لإيجاد طريق لحل هذه المشكلة وطرح أفكارهم للوصول إلى أفكار مناسبة لحل هذه المشكلة (شبير، 2009: 31).

❖ وقد أورد (موسى.هبول، 2015: 16) مجموعة من مزايا العصف الذهني وهي ما يلي:

- مشاركة المتدربين، وحل مشكلة الجمود او الخجل الموجود لديهم.
- كثرة الاراء المطروحة لحل المشكلة قادرة على تغطية كافة الجوانب المطروحة.
- احساس المتدرب باهميته في هذه العملية، وزيادة ثقته بنفسه.

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 42) مجموعة من عيوب العصف الذهني وهي ما يلي:

- كثرة الوقت الذي يحتاجه هذا الاسلوب.
- المتدربون الذين يندرجون في هذا الاسلوب، يحتاجوا ان يكون لديهم ثقافة وخبرة ميدانية كافية.
- كثرة تحمس المتدربين يمكن ان يصل الى الفوضى، وعدم القدرة على السيطرة وتقويم ادائهم.

5. اسلوب المؤتمر:

يعتبر المؤتمر بمثابة اجتماع يتم دعوة عدد من الافراد له، لدراسة موضوع معين يهتم بهذا الموضوع الاعضاء المدعويين للمؤتمر، ويتم تحديد هذا المؤتمر للوصول الى توصيات بشأن موضوع معين (النجار، 2011: 21-22).

❖ وقد اورد (النجار، 2011: 21-22) ميزتين من ميزات المؤتمر وهي ما يلي:

- تبادل الاراء والمعلومات من قبل اعضاء المؤتمر.
- تجميع معلومات من قبل اعضاء مهتمين بالموضوع .

❖ وقد اورد (النجار، 2011: 21-22) عيوب المؤتمر وهي كما يلي:

- عدم ادراك اعضاء المؤتمر للعناصر الاساسية حول الموضوع.
- يكون نجاح المؤتمر يعتمد على خبرات وثقافة الاعضاء.

الأساليب التدريبية الحديثة

تُعرف الأساليب التدريبية الحديثة بأنها، "الأساليب التي يتولى فيها المتدرب تدريب نفسه، بوسائل وأساليب مختلفة، أعدت موادها التدريبية متخصصة وفقا للحاجات والقدرات والاستعدادات الفردية للمتدربين، ويتم التدريب بالاستعانة ببعض التقنيات والوسائط الحديثة". واجمعت الدراسات أن الأساليب التدريبية الحديثة تعود بفائدة أكبر من الأساليب التقليدية، ومدى تذكر المتدربين للمادة التي تم تدريبهم عليها أكثر من الأساليب التقليدية، ومن أبرز الأساليب التدريبية الحديثة (التدريب بالتعلم المبرمج، التدريب عن بعد، تمثيل الأدوار، المباريات الإدارية، الزيارات الميدانية).

1. أسلوب التدريب بالتعلم المبرمج:

يُعرف التدريب بالتعليم المبرمج على أنه "جهد ذهني يقوم به المتدرب بذاته وحسب قدرته دون مساعدة وسيط بشري، وإنما باتباع توجيهات محددة وواضحة تمكنه من اكتشاف المعلومات الصحيحة، وتدله على كيفية التغلب على أي صعوبات تواجهه"، ونبعت فكرة التعليم المبرمج من خلال علماء النفس السلوكيين، وفي التدريب المبرمج يكون الموضوع متسلسل ويكون مشوق للمتدرب، لأنهاء الجزء الذي يعمل به للانتقال لجزء آخر واكتشافه، ويحتوي على الامثلة من الحياة تسهل عملية التدريب على المتدرب (ملهي، 2010: 44).

❖ وقد اورد (احمد، 2008: 185) مجموعة من مزايا أسلوب التدريب بالتعلم المبرمج

وهي ما يلي:

- هذا الأسلوب يراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
- يعمل على تحفيز المتدربين.
- يدعم خاصية التعلم الذاتي.

- القدرة على التعلم خارج نطاق العمل او الجامعة.
 - يصبح المتدرب على معرفة بالعلوم الحديثة والمتطورة.
- ❖ وقد اورد (احمد، 2008: 185) مجموعة من عيوب التدريب التعليم المبرمج وهي ما يلي:

- قلة العلاقات الاجتماعية في هذا الاسلوب.
- بعض المتدربين لا يمكنهم اجتياز الاختبارات بنجاح.
- ارتفاع اسعار اجهزة التعلم المبرمجة ومواده.
- اذا ضعفت الرقابة الذاتية يكون ضعيف بسبب اعتماده على الرقابة الذاتية.

2. اسلوب التدريب عن بعد:

التدريب عن بعد ويفهم من كلمة عن بعد، انه يوجد مسافة تفصل بين اطراف العملية التدريبية، اي ليس من الضروري أن يجتمع اطراف العملية التدريبية بنفس المكان، ومن خلال هذا الاسلوب الحديث اصبح بإمكان الاشخاص الوصول لاعلى الدرجات العلمية عن طريق التعليم عن بعد، ويمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه "وسيلة لربط مجموعتين او اكثر بعيدتين عن بعضهم البعض، باستخدام تقنية سمعية و بصرية " وتتنوع اساليب ووسائل التعليم عن بعد ومنها الافلام والشرائح والصور والفيديو (ملهي، 2010: 46).

❖ وقد اورد (الشاوي، 2018: 8) مجموعة من مزايا التدريب عن بعد وهي ما يلي:

- سهولة الوصول لها.
- قلة اسعارها غالبا.
- وجود اكثر من مدرب للعنوان.

- مرونة هذا الاسلوب.

❖ وقد اورد (الشاوي، 2018: 8) مجموعة من عيوب التدريب عن بعد وهي ما يلي:

- لا يوجد متابعة من قبل المدربين بعد التدريب.
- بعض المدربين ليس لديهم اساليب ممتعة لايقصال المعلومات عن بعد.
- قلة الانشطة التفاعلية وكثرة المعلومات.
- بعض الجهات لا تعترف وتعتمد التعليم عن بعد.

3. اسلوب تمثيل الادوار:

لا يمكن لاي شخص الشعور بالآخر دون تجربة احساسه في هذا الشعور، ومعرفته تماما له وان يعيش نفس اللحظات التي يعيشها، ويعرف اسلوب تمثيل الادوار بأنه "طريقة يمكن بها خلق ظروف من الحياه الوظيفية يحصل فيها المشاركون على فرصة ممارسة هذه المواقف في جو تعليمي امن، وافضل ما فيها تخيل المشتركين انفسهم كما لو كانوا في المواقف الحقيقية بنفس المشاعر والاتجاهات كما انها تواجههم في مواقع عملهم" (ابو النصر، 2012: 196).

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 50-51) مجموعة من مزايا تمثيل الادوار وهي ما يلي:

- يستطيع المتدرب من النظر في المواقف العملية تحت الاشراف لتحديد مستوى الاتقان في ظل الظروف المتعلقة بهذا الدور.
- يمكن المتدربين الاخرين من ادراك طبيعة الظروف، والعلاقات المصاحبة للأدوار والوظائف والمهام.
- يساعد على تحديد اتجاهات المتدربين، تجاه بعض الادوار والمهام والمسؤوليات التي يقوم بها البعض امامهم.

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 50-51) مجموعة من عيوب تمثيل الادوار وهي ما يلي:

- يستهلك وقت اكبر.
- يصعب على المدربين الغير مؤهلين الاشراف على هذا الاسلوب.
- يصعب على المتدربين الخجولين من التمثيل امام الاخرين.
- قد يكون تصرفات المشاركين غير منطقية، مما يفقد التدريب فاعليته.

اسلوب المباريات الادارية:

يعتبر اسلوب المباريات الادارية اسلوب واقعي، ويتمثل في كون المتدرب في موقع الحدث، ويعمل هذا الاسلوب على توزيع المشاركين الى مجموعات، عمل تتنافس فيما بينها لمواجهة مشكلة مطروحة في المواقف المفترضة، ويعتمد ذلك على قدرتهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم على دراسة وتقييم المواقف المختلفة، وتوظيف المعلومات لاتخاذ قرار معين، ويستخدم هذا الاسلوب لاطهار الشخصيات المبدعة وهو من الاساليب ذات فعالية عالية (البكر، 2011: 23).

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 52) مجموعة من مزايا المباريات الادارية وهي ما يلي:

- يعزز هذا الاسلوب مبدا المناقشة، وبروزها في شخصيات المتدربين.
- يعتمد هذا الاسلوب على التغذية الراجعة للمتدرب وتصحيح اخطاءه.
- يعمل هذا الاسلوب على تعزيز العمل بروح الفريق.

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 52) مجموعة من عيوب المباريات الادارية وهي ما يلي:

- احساس بعض المتدربين بعدم جدية الموقف الذي تدور حوله المباراه، وهذا بسبب عدم ربط المشاكل في الواقع الوظيفي للموظفين.

- تركز المباريات على الابعاد الكمية للقرارات اكثر من اهتمامها بالجوانب الكيفية لها، ويمكن أن يتخلل ذلك اهمالها للجانب الانساني وظروف العمل والقيم الاجتماعية.

اسلوب الزيارات الميدانية:

اسلوب الزيارات الميدانية يقوم على مبدا التطبيق العملي على ارض الواقع، بحيث يتم المتدرب تطبيق الجزء النظري الذي تعلمه على ارض الواقع، وهذا يزيد درجة الثقة لدى المتدرب، ويعمق الفكرة لديه اكثر من التدريب النظري وحده، ويقوم هذا التدريب بدمج ما بين التدريب النظري والعملي معاً ليكون ذات كفاءة وفاعلية اكبر (البكر، 2011: 24).

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 58-59). مجموعة من مزايا الزيارات الميدانية وهي ما يلي:

- يعمل هذا الاسلوب على زيادة المعارف والمعلومات لدى المتدربين.
- التدريب الميداني الذي يتبعه هذا الاسلوب، يزود المتدربين في معلومات جديدة من واقع العمل من خلال التغذية الراجعة.
- وضع المتدربين في مواقع تحمل مسؤولية مما يؤدي الى زيادة كفاءتهم .

❖ وقد اورد (ملهي، 2010: 58-59) مجموعة من عيوب الزيارات الميدانية وهي ما يلي:

- يعتبر هذا الاسلوب اقل فائدة في حال استخدامه لتعديل السلوك، لان الفترة المستخدمة غير كافية.
- احتمال تعرض المتدربين للخطر اثناء تطبيقهم العملي في الزيارات.
- زيادة التكلفة في هذا الاسلوب، وخصوصا اذا كانت الزيارات الميدانية في مناطق بعيدة.

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية ونشاطاتها، والإمكانات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر لها وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب الى خمسة انواع كما اوردت وهي ما يلي :-

1. حسب مرحلة التوظيف:

- توجيه الموظفين الجدد: يحتاج الموظف الجديد عند انضمامه الى المؤسسة الى مهارات معينة ليكون لديه القدرة على مواكبة العمل.
- التدريب أثناء العمل: ويهدف هذا التدريب الى تطوير الافراد ضمن المتغيرات التي تستجد في العمل وفي طبيعة وظائفهم.
- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الافراد.
- التدريب بغرض الترقية والنقل: وهو التدريب الذي يلزم لاعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة للقيام بواجبات ومسؤوليات جديدة (جاسم، 2012: 246).

2. حسب نوع الوظائف:-

- التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة او عمل متخصص.
- التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الاعمال ذات الطابع المتماثل.
- التدريب المهني: وهو يتعلق بالاعمال اليدوية والميكانيكية (جاسم، 2012: 246).

3. التدريب حسب احتياجات المؤسسة:

- التدريب التخصصي: ويقصد هنا القيام بتوجيه الافراد التابعين للمؤسسة بتدريبات تخدم طبيعة عمل المؤسسة.
- التدريب القيادي: ويكون لكافة المستويات الادارية (جاسم، 2012: 246) .

4. التدريب حسب احتياجات الافراد:

- التدريب الذاتي: وهو الذي يقوم به الفرد بتطوير نفسه بنفسه وزيادة كفاءته.
- التدريب الفردي: وهنا يتم التركيز على زيادة ورفع كفاءة فرد معين من ضمن الافراد.

- التدريب الجماعي: ويتم قيام التدريب لكافة الافراد العاملين بالمؤسسة بشكل جماعي (جاسم، 2012: 246).

5. التدريب حسب المكان:-

- التدريب في مكان العمل: ويعتبر من اوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، ومن اشكاله التدريب عن طريق الرئيس المباشر او التدريب عن طريق العامل القديم يكتب الخبرة العالية.
- التدريب خارج مكان العمل: ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين في غير اوقات العمل الرسمية (بن عزة، 2015: 5).

15.1.2 البرامج التدريبية وتقييمها

تنفيذ البرنامج التدريبي: عملية تنفيذ البرنامج التدريبي وهي "وضع الفعاليات التدريبية والبرامج التي تضمنها خطة التدريب موضع التنفيذ، وعلى ادارة البرنامج التدريبي مراعاة بعض الاعتبارات عند التطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي، ومن هذه الاعتبارات كما اوردها (موسى، 2007: 57) وهي مايلي:

1. تتناسب طريقة التدريب مع العدد والحجم المدعو للتدريب.
2. أن يكون هناك بعض من مسؤولين المؤسسة ضمن البرنامج التدريبي.

3. لنجاح التدريب يجب ان يكون المدعوين للتدريب لديهم الرغبة في هذا التدريب.
4. تحفيز العمل بروح الفريق من خلال المشاركة وتبادل الاراء بين المتدربين.
5. ان يكون هناك تواصل فعال بين عناصر البرنامج التدريبي.
6. ان يكون هناك تشجيع للمتدربين من خلال التغذية العكسية لتغيير من سلوكهم للسلوك المرغوب فيه .

ولا بد بعد أن يتم العمل على البرامج من خلال التخطيط ومعرفة الاحتياجات والاساليب التدريبية، والقيام بتنفيذ التدريب يتوجب على فريق التدريب العمل على القيام بتقييم التدريب، لمعرفة مدى الاستفادة من هذا التدريب، وما هو المردود العائد على المؤسسة من هذا التدريب، وقد تم تعريف التقييم على أنه "مجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف الى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق اهداف معينة، في ضوء ما اتفق عليه من معايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الاداء". وهناك معايير يجب اتباعها لمعرفة ما مدى الاستفادة من التدريب وقد اورد (المصدر، 2010: 38) مجموعة من اهم هذه المعايير وهي:

1. معرفة التطور والتحسن الذي وصل اليه العمل في الادارات التي اندرج افرادها في العملية التدريبية، ويتم هذا بعد مدة زمنية وبعد استلام مهامهم الوظيفية واستخدام الطرق الجديدة التي تعلموها.
2. قياس التغيير في الاداء ويتم القياس من خلال المقارنة ما بين الماضي والحاضر.
3. الأختبارات: من خلال تقديم المتدربين لأختبارات المعرفة، ما هو المدى الذي تم الاستفادة منه من خلال التدريب.

4. الترقية: عندما يتم ترقية الافراد، نتيجة لقدرتهم وكفائتهم في العمل، وهذا يعتبر نوع من انواع نجاح التدريب.

5. المجموعة الضابطة: وفي هذه المجموعة يتم تقسيم الافراد الى قسمين، القسم الاول يخضع للتدريب والقسم الثاني لا يخضع ومن ثم يتم اخضاع المجموعتين لعمل اختبار والفرق في هذا الاختبار، يكون قياس لمدى الاستفادة من التدريب.

وللتقييم ايضا اهداف تمكننا من معرفة القيمة للتدريب، وتطرق العديد من الباحثين لاهداف التقييم وقد اورد (العرجي، 2018: 37) مجموعة من اهم الاهداف لتقييم البرامج التدريبية وهي ما يلي:

1. معرفة ما حققته هذه البرامج من احتياجات المتدربين للتدريب.
2. هل هذه البرامج التدريبية قادرة على حل الصعوبات التي تواجه المؤسسة، وان الاموال التي تنفقها المؤسسة تساهم في وصول المؤسسة لاهدافها.
3. معرفة فاعلية القائمين على البرامج التدريبية.
4. معرفة مدى تحقيق هذه البرامج لاهداف المؤسسة المرسومة من خلال هذا التدريب.
5. القيام على اخذ السلبيات القائمة في البرامج الحالية والاستفادة في تحسين البرامج المستقبلية.
6. الاستفادة من التغذية الراجعة عن الافراد بعد عودتهم للعمل وادائهم خلال العمل.
7. المراقبة لعملية التنفيذ وان التدريب يسير وفق المراحل المخطط لها.

2.2 المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

1.2.2 تمهيد

ان تاريخ وظيفة الموارد البشرية يرجع الى قرنين من الزمان تقريبا. والى عصر الثورة او النهضة الصناعية، اذ بدأ التفكير في اهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمنظمات الصناعية بإنشاء ادارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الادارات بمسميات مختلفة منها (ادارة شؤون العاملين، ادارة الافراد، ادارة شؤون الموظفين) ومع اختلاف النظرة الى العنصر البشري، بأختلاف تطور النظريات والمدارس الادارية على مر العقود الزمنية، الا ان هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح ادارة الموارد البشرية في بداية الستينات من القرن العشرين، وظهر هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الادارة التي تهتم بالموظفين "ادارة الافراد" حتى عام (1980م) تقريبا فغير مسمى "ادارة الافراد" الى "ادارة الموارد البشرية" وان هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون ايضا، فدور ادارة الافراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الادارة العليا في المنظمة، اما دور ادارة الموارد البشرية فقد امتد الى التخطيط والتنفيذ معاً في أن واحد (سيد، 2015: 8-13).

ويعد المورد البشري انه العامود الفقري والاساسي لجميع الأعمال في المؤسسة، ومن المصادر الأساسية الفعالة بمهارته ومعرفته و قدراته التي تتسجم وتتلائم مع طبيعة عمل المؤسسة واعمالها، ونتيجة التغييرات التي انعكست على المؤسسات جعل هذه المؤسسات أن تعيد توجيه البوصلة للاتجاه الصحيح في المورد البشري وتركيبته ومهاراته ومعارفه، والعمل على تطوير قدراته لمواكبة التغيير الذي تواجهه المؤسسة، وان هذا التطوير يتطلب من المؤسسة بعض الاجراءات، بداية في الاختيار

المناسب في التعيين والاستقبال والتوجيه، ومتابعة المورد البشري، وتدريبهم بهدف التطوير واكسابهم معارف ومهارات جديدة تتناسب مع التغيير ومع الوظيفة الجديدة، ويمكن اعتبار تنمية الموارد البشرية هي المدخل الاساسي لرفع مستوى المورد البشري وتطوير ادائه وذلك من خلال مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة (مطرية، 2016: 40-41).

ويرى الباحث ان تنمية الموارد البشرية تتبع اهميتها من مسماها كما جاء في محكم التنزيل "ولقد كرمنا بني آدم وحملناهم في البر و البحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً" (سورة الأسراء اية رقم 70) واهتمامها في المورد البشري التابع للمؤسسة، ومساعدته على تطوير نفسه واكسابه الكفاءة والقدرة ومهارات جديدة مما ينعكس ايجابيا على المورد البشري والمؤسسة بشكل عام، ويأتي ذلك من خلال الاهتمام وتقديم التدريب للأفراد، وايضا من المهم جدا كيفية اختيار الافراد للتعين، وايضاً الاختيار الصحيح للتدريب يكون هذا التدريب له عائد على المؤسسة والفرد نفسه ولقدرتهم على مواجهة التغييرات والتحديات التي تواجه المؤسسة وان لا تكون عائق امام تقدمها و عملها.

2.2.2 التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية:

أن تنمية الموارد البشرية المعروفة في الوقت الحالي لم توجد بشكلها الحالي بل تدرجت عبر التاريخ لتصل الى ما هي عليه الآن فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية كما اوردها (زيد، 2016: 60-61) وهي ما يلي:

1. أوائل القرن العشرين حتى السبعينات من القرن الماضي، خلقت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة

العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثورة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة

العمل.

2. في الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية ولحق بهذا الاهتمام بالنماذج

ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في الكثير من الأحيان بصورة غامضة مثل

(إدارة الموارد البشرية).

3. من الثمانينات الى التسعينات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة

المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول في تحديد اسباب اهمية الموارد البشرية.

4. الاهتمام الجيد بالنموذج التنظيمي المتواجد بالمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي

وسياسات متكاملة ومعرفة الفرق بطبيعة عمل المنشودة بالمؤسسات والمحقة.

ومما سبق يستدل أن منذ القرن العشرين، وهناك تطور وفحص دقيق لتقنيات واساليب الإدارة،

وممارسة تنمية الموارد البشرية على خلفية تتوسط الاحتياجات الفردية والتنظيمية، وتباين المداخل

الى طبيعة العمل ذات طابع متناغم ودائم.

3.2.2 تعريف تنمية الموارد البشرية :-

وقد عرف (بوكفوس، 2006: 53) تنمية الموارد البشرية "بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على

افراد ملائمين لأداء الاعمال، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم، وذلك عن طريق التدريب

الملائم لطبيعة العمل المطلوب أنجازه".

وعرف (بارك، 2009: 276) تنمية الموارد البشرية بأنها " أحد المقومات الأساسية في تحريك

وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن

ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات،

تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ".

وعرفها (الكمالي، 2014: 75) "أنها العملية التي تضمن استثمار المورد البشري وتنمية قدراته وإمكاناته لتطوير المؤسسة التي يرتبط بها المورد لتحسين مستوى الأداء والإنتاج وإتاحة المنفعة المرجوة من خلال تنمية قدراته البدنية والمعرفية والنفسية والفنية والاجتماعية".

عرفها (سيد، 2015: 8-13) "أنها الإدارة المختصة بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المؤسسات من البحث عن مصادر القوى العاملة البشرية واختيارها ثم تعيينها وتدريبها الى غاية تحقيق ما يسمى التنمية البشرية وتهيئة المناخ الملائم الذي يدفع الفرد الى بذل جهود مستمرة في المؤسسة".

اما (مطرية، 2016: 42) قال ان تنمية الموارد البشرية "من اهم الوظائف في المؤسسات الحديثة الى تعنى بالمورد البشري واستثماره بكفاءة في هذه المؤسسات، كما وتمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين، وتهدف لتحقيق اهدافها واهدافهم، ويتم ذلك من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية وتقويم أدائها والاحتفاظ بها بشكل فاعل، يتم من خلاله التعامل مع القوى البشرية على انها اصول استثمارية يجب إدارتها بكفاءة وتطويرها بفاعلية لتبقى المؤسسة دوماً في المقدمة".

وعرف (زيد، 2016: 62) تنمية الموارد البشرية على "انها تحسين وتطوير أنماط الأفراد والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم، وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف، وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد، من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وأمالهم، وبين أعمال ووظائف وأهداف المؤسسة".

ويعرفها الباحث أن تنمية الموارد البشرية هي تعمل على الاهتمام في الأفراد التابعين للمؤسسة، والمحافظة على مستواهم الحالي و تطويره للافضل من خلال رفع كفاءتهم ومعرفتهم وقدرتهم وزيادة

خبراتهم في العمل وتوجيه سلوكهم للاتجاه الصحيح، وهذا كله لكي ينعكس ايجابيا على الافراد والمؤسسة التابعين لها .

4.2.2 اهمية تنمية الموارد البشرية

تتنزع تنمية الموارد البشرية اهميتها كوظيفة عصرية، تستخدم في المؤسسات الحديثة، فهي تختص في اهم واغلى ما تملك المؤسسة، فمهما كانت المؤسسة تمتلك من موارد مالية ومادية لن يكتمل عملها الا بالموارد البشرية والتي تحقق اهدافها من خلالها ويتم ذلك من خلال العمل المتكامل بين جميع الموارد، وان يتم اختيار العناصر البشرية بشكل جيد، لتتمكن المؤسسة من تطويرهم ووصولهم الى اقصى الامكانيات المرادة، لهذا تعتبر تنمية الموارد البشرية من الاساسيات في جميع المؤسسات الحديثة لانها تحقق العديد من المصالح للمؤسسة وهناك مجموعة من المصالح قد اوردها (مطرية، 2016: 43) ومنها:

1. صقل وترتيب وتنمية القدرات والمهارات للكفاءات البشرية، في جميع جوانبها وسلوك الموارد البشرية في العمل.
2. رسم رؤية مستقبلية للموارد البشرية العاملة، من خلال تحديد كفاءة هذه الموارد البشرية.
3. الوصول للاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
4. وجود الحلول لجميع المشاكل التي تواجه الموارد البشرية.
5. تحسين الاداء وتنمية القدرات من خلال تلبية الاحتياجات التدريبية.
6. تحديد ومعرفة متطلبات المؤسسة من الموارد البشرية، من خلال تحديد طبيعة العمل والانشطة السائدة، وما حجم القوة العاملة الموجود حاليا، وما هو الحجم المراد الوصول اليه، وما هي مستويات الموارد البشرية.

7. من خلال الاعتماد على الطاقم البشري المدرب تتوصل المؤسسة لاهدافها.

ويرى الباحث أن لتنمية الموارد البشرية اهمية كبيرة بكون حاجة المؤسسة لهذه الموارد البشرية، بحيث لا تتطور المؤسسة وتتوصل الى اهدافها الا من خلال كادر بشري مطور ذات قدرات وكفاءة عالية، لهذا فأن الاهتمام بالموارد البشرية شيء اساسي، لا يمكن تجنبه في المؤسسات وخاصة المؤسسات الحديثة التي تسعى الى الوصول والتنمية والرقي، ولعل من اهم ما تقوم به الموارد البشرية في البداية الاختيار الصحيح للطاقم البشري، ومن ثم تطويره ومعرفة احتياجاته، وان العلاقة ما بين هذا الطاقم والمؤسسة هي علاقة متكاملة ومترابطة فنجاح كل منهم يعتمد على الآخر.

5.2.2 اهداف تنمية الموارد البشرية

من اهم الاهداف التي تسعى تنمية الموارد البشرية الوصول اليها، من خلال الافراد الاكفاء وجميع الوظائف، وذلك من اجل تقديم افضل الخدمات وباحسن الطرق واقل تكلفة، والاستفادة من جهود الافراد في هذا العمل وفق المعايير المحددة للمؤسسة، وتعزيز قيم الانتماء والولاء للافراد وزيادة رغبتهم في العمل ضمن اطار المؤسسة. ومن اهم الاهداف تنمية الموارد البشرية قدرتهم على مواكبة التغيرات التي تعيشها المؤسسة باختلاف انواعها، وتوفير الظروف المناسبة في بيئة العمل التي تساعد على كسب الافراد وزيادة انتاجيتهم، واتباع النهج في المحافظة على الكادر البشري الموجود وعدم تعرضه للاخطار الغير ضرورية واعطائهم الفرصة للتقدم والرقي (يحياوي، 2017: 77).

ويمكن ايجاز اهداف تنمية الموارد البشرية كما اوردها (مطرية، 2016: 44) بالاتي:

1. انجاز المهام من خلال الجهود المبذولة من قبل العاملين.
2. تحقيق الأنتماء والولاء للافراد في المنظمة وزيادة رغبتهم في العمل والبقاء.

3. الوصول لظروف عمل جديدة ومتطورة تساعد العاملين على اداء عملهم بصورة جيدة.

4. تدريب العاملين وتنمية قدراتهم لمواجهة التغيرات.

5. تحديد احتياجات افراد المنظمة، والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.

6.2.2 مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

تعتمد تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات على اربع مستويات رئيسية وهذه المستويات كما اوردها (يحياوي، 2017: 78-77) وهي كالاتي:

1. الادارة العليا:

تتحمل الادارة العليا مسؤولية اىصال الرؤية المستقبلية، عن مفهوم التنمية البشرية في المؤسسة، وان كل تصرف تقوم به يصب في نمو الشركة، وتقدم العمل مما يتوافق مع المؤسسة ونظمها وهيكلها وسياساتها، ويجاد بيئة جيدة تمكن الافراد من النجاح والتألق في عملهم، وتوفير كافة الاحتياجات والموارد المطلوبة لتنفيذ العمل المراد وتنسيق مع كافة الادارات في المؤسسة.

2. الادارة الاشرافية:

تتحمل الادارة الاشرافية المسؤولية الرئيسية، للتأكد من أن الافراد يقوموا بعملهم بكل كفاءة وفاعلية، وتمتعهم في فرص لتنمية قدراتهم وطاقتهم، سواء كانت هذه المسؤولية منفردة او بمساعدة جهات متخصصة لتشجيع، ودعم الافراد لاكتساب المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزم الافراد، ليتمكنوا من تأدية عملهم على اكمل وجه، وقياس وتقييم الأداء ومراجعة وتقييم النتائج، ولعل من اهم عناصر الاشراف في تنمية الموارد البشرية، هو المدير المباشر

لانه الاقرب دائما للملاحظة والسلوك، ويمكنه معرفة الامكانيات والمشكلات لدى كل فرد، فيعد هو الاقدر على تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. الفرد:

يعتبر الفرد عضو في الفريق وضمن الكادر البشري في المؤسسة، يتوجب عليه تعلم احتياجاته التي ترتبط بعمله اليومي والتطور لمواكبة العمل المستقبلي والتغيرات.

4. الجهة المتخصصة:

في بعض المؤسسات تكون التنمية وظيفة متخصصة، وفي بعض الاحيان تكون ضمن ادارة الموارد البشرية، وحيانا في قسم التدريب او بشكل مستقل عن ما سبق.

ويرى الباحث ان تنمية الموارد البشرية تعتبر مسؤولية تتوجب على الجميع القيام بها باعتبارها مسؤولية جماعية، يشترك بها جميع العاملون باختلاف مستوياتهم الادارية والاشرفية، ويجب ان تكون هذه العملية ضمن اطار التخطيط، ولديها معلومات دقيقة لايجاد عمل يتناسب مع المتطلبات التي تحتاجها المؤسسة والوصول للاهداف.

7.2.2 ابعاد تنمية الموارد البشرية

وتشمل ابعاد تنمية الموارد البشرية كما اوردها (قبائلي، 2018: 20-21) على ما يلي:

1. الأداء الوظيفي:

و يعتبر الأداء الوظيفي هو اداء الفرد داخل العمل وقياس ما يمكن للفرد أن يقدمه، للوصول وتحقيق اهداف المؤسسة وقياس بمجموعة من المحددات مثل (الدافعية، القدرات، الادراك).

2. تطوير المهارات:

ويقصد بتطوير المهارات انه ما هي الأنشطة التي يتبعها الفرد، او التي يتلقاها الفرد لقدرته على تطوير نفسه وقدراته، وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم سواء كان تعلم عن بعد أم غير ذلك.

3. برامج التدريب:

برامج التدريب هي عبارة عن نظام يستخدم لرفع مهارة الافراد في التطبيق العملي، واتباع برامج التدريب للتدرج في تطوير الافراد .

ويرى الباحث ان ابعاد تنمية الموارد البشرية، هي ذات تصميم رائع في اعطاء الافراد الاهمية ففي البداية توجيه سلوكهم، ومن ثم اعطائهم اساليب نظرية لتطوير قدراتهم، وبنهاية تطبيق ما تم تعلمه ميداني ورفع المهارات الميدانية.

8.2.2 محددات تنمية الموارد البشرية

لوصول الى فاعلية العمل لا بد من الاهتمام بفاعلية المورد البشري واداءه بالعمل، ويعتمد ذلك على مستوى الاداء لدى الافراد، والقدرة على تحسنه وتطويره من خلال التدريب. فأن عملية التنمية البشرية هي متطلب مهم لتحقيق الفعالية لدى العنصر البشري، والرقى بمستواه ومستوى ادائه داخل العمل، حيث أن هذه العملية لا تأتي بشكل عشوائي بل يجب ان تكون عملية منظمة وتتبع اساليب علمية، ويتطلب تحقيق التنمية البشرية لتحقيق الفعالية مراعاة الاعتبارات وقد اورد (كلوب، 2010: 191-194) مجموعة من هذه الاعتبارات هي كما يلي:

1. الشمولية:

ويعني أن تكون عملية التنمية شاملة لجميع الجوانب، ولا تقتصر على جانب واحد، وأن تستهدف جميع العاملين في جميع المجالات باختلاف المستويات الوظيفية لهم.

2. الاستمرارية:

أن لا تكون التنمية البشرية عملية مؤقتة أو لمواجهة موقف معين، بل يجب أن تكون مستمرة لتحقيق الاهداف ومواكبة التغييرات، وللحفاظ على مستوى الافراد والقدرة على التدرج في تطويرهم للوصول لاهداف المؤسسة.

3. التناسب:

ويعني هنا أن تكون حجم العمالة ونوعيتها تتناسب مع حجم الأعمال وطبيعتها، والعدالة في توزيع الافراد، بمعنى أن يكون العاملين موزعين على مختلف مجالات الاعمال باسلوب عملي، بحيث أن لا تتجمع العمالة في مجالات معينة لتعم الاستفادة من التنمية البشرية في جميع المجالات.

4. الاستقرار الوظيفي:

نعني هنا أن يتم توفير مناخ مناسب مستقر للافراد العاملين، وذلك يساعد في تقديم الاداء الجيد من قبل الافراد، وضمان الجهود التنموية المبذولة، وعكس ذلك عندما تكون البيئة غير مستقرة لا يستطيع العاملين التركيز في العمل وتنمية ادائهم، بمعنى ان الاستقرار يبعث الراحة للعاملين وتحقيق الفعالية من خلال ارتفاع مستوى ادائهم.

5. توازن المصالح:

توازن المصالح ويعني أن تتوازن المصلحة ما بين الفرد والعمل، التنمية البشرية بمفهومها انها تتوجه للافراد، ولكن هي تتوجه للافراد لتحقيق اهداف المؤسسة، بمعنى انها تطور وترفع مستوى اداء الافراد وذلك لقدرة المؤسسة على التطور ومواكبة للعالم والمتغيرات، ويجب أن يكون هناك الية محددة وواضحة لعدم التضارب في المصالح والقدرة على التوازن بين الفرد والمؤسسة.

6. التكامل:

أن تكون عملية التنمية البشرية متكاملة كمياً وكيفياً في نفس اللحظة، بمعنى انه ليس من المهم زيادة اعداد العاملين، فقط بل يجب ان يصاحبها زيادة في مستوى الاداء للعاملين، وأن تكون كافة الموارد البشرية المتوفرة ذات قدرات وامكانيات متطورة.

7. المشاركة:

المشاركة بمعناها الواسع وهي أن يكون هناك تنسيق وتوحيد بين جميع الادارات المتواجدة بالمؤسسة، للقدرة على توافر المعلومات المطلوبة والموارد المتاحة واللازمة للعملية التنموية البشرية داخل المؤسسة، والقدرة على مواجهة العوامل الخارجية من خلال هذه المشاركة.

ويرى الباحث أن التنمية البشرية لا بد أن تكون تحت إطار علمي، وتابع للاهداف المخططة لها مسبقاً في المؤسسة، وان تتبع للنظام والتدرج والتخطيط، لتكون لديها القدرة على ممارسة عملها، وتحقيق الاهداف المرجوة لها من خلال حصر كافة المهارات والكفاءات الموجودة ومعرفة ما مدى الاستفادة منهم الافراد، وذلك من خلال الممارسات والاتجاهات المحددة والمتبعة في المؤسسة، ويجب على جميع الادارات العاملة في المؤسسة التعاون مع تنمية الموارد البشرية، واتباع خطواتها في توزيع الموارد البشرية، والتدريب وما يتبعه لقدرتها على تنمية جميع القطاعات والادارات الموجودة في داخل المؤسسة.

9.2.2 تنمية الموارد البشرية الكترونيا

في عصرنا الحالي اصبحت التكنولوجيا تسيطر وبقوة على الحياه، ولها دوراً مهماً حتى انها وصلت الى تنمية الموارد البشرية، حيث باتت معظم المعلومات تتداول الكترونيا، لذلك يجب على تنمية الموارد البشرية مواكبة هذا التطور، وفتح مجال للتكنولوجيا، واستغلال التنمية الالكترونية والتي تندرج تحت التدريب الالكتروني والتعلم عن بعد، بمعنى أن يتم تقديم التدريب والتعلم للأفراد من خلال الوسائل التعليمية الحديثة كالفيديوهات التعليمية، والاقمار الصناعية والتسجيلات الصوتية ووالتعلم عن بعد بحيث لا يشترط تواجد المدرب والمتدرب في نفس المنطقة، وتساعد تنمية الموارد البشرية الالكترونية في مواكبة التطور والاستفادة من التجارب العالمية الناجحة في هذا المجال، وصول الافراد للكفاءات توازي الكفاءات العالمية وهذا الاسلوب يوفر الوقت والجهد والتكاليف التي تتحملها المؤسسة والافراد، وتعطي تنمية الموارد البشرية الالكترونية ميزة وفرصة في الانفتاح على العالم والتنافس والاستمرار في التقدم والتطور (قبائلي، 2018: 27-28).

3.2 المبحث الثالث : جهاز الشرطة الفلسطينية

1.3.2 نبذة عن الشرطة الفلسطينية

يعتبر جهاز الشرطة في دول العالم الواجهة الرئيسية للتعامل مع المواطنين، وتوفير الأمن، والأمان لهم، كما يعتبر أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بتنفيذ الأمن الداخلي للمجتمع، وإنفاذ القانون، وتطهير المجتمع من المجرم والجريمة، نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي يتمتع بها بحكم النظام والقانون، فالشرطة بشكلها العام البسيط، أول ما ظهرت منذ أن وجد أول تجمعات بشرية، من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات، فتطور عملها الى أن وصلت الى الشكل الحالي، بحيث أصبح لها دور كبير وشملت كافة نواحي الحياة، سواء على مستوى حفظ الأمن (الصلاحية الإدارية)، أو على مستوى انفاذ القانون وكشف الجريمة (سلطة الضبط القضائي)، هذا وقد كان أقدم نظام اداري شرطي في العالم في مصر القديمة، والذي يرجع الى ثلاثة الاف عام قبل الميلاد، وقد سائر هذا النظام أعرق تقاليد الشرطة التي تتبعها الدول الحديثة، فالشرطة الفلسطينية منذ أن شكلت بعهد الانتداب البريطاني لفلسطين حتى عام (1948) حيث تم اصدار العديد من القوانين في تلك الفترة التي تحدد وتبين صلاحيات الشرطة، منها قانون رقم (17) لعام (1926) وقانون رقم (49) لعام (1929) وقانون رقم (30) لعام (1934).

وبعد عام 1948 وقيام إسرائيل باحتلال القسم الأكبر من ارض فلسطين، آنذاك تم اصدار قرار مشترك من جامعة الدول العربية بضم الضفة الغربية الى السلطة الأردنية، حيث طبقت كافة القوانين الأردنية عليها، اما قطاع غزة فقد أنشأت مصر إدارة خاصة هناك (إدارة الحاكم العام لقطاع غزة)، وصدر قانون خاص بالشرطة هناك سمي بقانون الشرطة رقم (6) لعام (1936).

وباحتلال إسرائيل لجميع أراضي فلسطين في الضفة الغربية وقطاع غزة عام (1967)، تم حل الشرطة الموجودة على الأرض، وشكلت قوة شرطية جديدة بالتعاون مع الجيش الإسرائيلي وكان تشكيلها بالأمر العسكري الإسرائيلي رقم (37) لعام (1967) المعدل بالأمر العسكري رقم (74) لعام (1967)، والأمر رقم (647) لعام (1980).

في مرحلة رابعة مرت بها الشرطة الفلسطينية، فقد أنشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني في مكان تواجد السلطة الفلسطينية بالأراضي الفلسطينية، والتي كان يرأسها في تلك الأثناء اللواء/ غازي الجبالي، وذلك بعد اتفاق أوسلو- اتفاق اعلان المبادئ 1993، وبعدها اتفاق غزة أريحا عام (1994) وجاءت الاتفاقية الانتقالية بواشنطن، والتي حلت محل اتفاقية القاهرة، والتي اشتملت في المادة (12) وتحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام، اشتملت على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية.

ولا يوجد أدنى اختلاف في صلاحيات الشرطة، بشكلها العام في اغلب دول العالم، الا أنه تختلف الصلاحيات ضيقاً واتساعاً من حيث الصلاحيات المعطاه للشرطة، وخاصة عندما تمارس صلاحياتها كسلطة ضبط قضائي، نظراً للدور الذي يمنحه القانون، "قانون الإجراءات الجزائية" للشرطة كمأموري ضبط، بملاحقة الجرائم والكشف عن المجرمين، والتحقيق والتفتيش وغيرها من الإجراءات المساعدة في كشف الجريمة والحقيقة، حتى يمكن للدولة أن تمارس سلطتها في العقاب وحفظ الأمن والنظام.

منذ اللحظة الأولى، لقيام السلطة الفلسطينية على أرض فلسطين، نشأت الشرطة الفلسطينية وسارت الشرطة بخطوات سريعة، أتجاه الاعتراف بالعمل الشرطي كمهنة جديدة بالاحترام، وأن معظم ما امكن تحقيقه في هذا الصدد يتصل بالتقدم العلمي والفني، في الأساليب والوسائل والمعدات، كما

ان النواحي الاجتماعية والسلوكية سائرت التقدم بنفس الدرجة، الا أن الموقف لازال يتطلب بذل المزيد من الجهود لتنمية علاقات المواطنين بالشرطة، وتحقيق الارتباط والتعاون بينهما، فعمل الشرطة يقوم على مبدأ الشراكة مع المجتمع ومؤسساته لان الأمن مصلحة الجميع.

من جانب اخر نجد أن لرجل الشرطة موقع متميز ومكانة مرموقة في نفوس أبناء المجتمع، وذلك لطبيعة العمل المسند اليه، والمسؤوليات الجسام التي يقوم بها، فهو ليس موظفا عادياً يقوم بعمل محدد وحسب، بل تعدد وتشعب وأصبح أوسع وأكبر من التحديد، بحيث طال كما أشرنا مختلف مناحي الحياة بعيداً عن الحصر والتحديد.

فعمل الشرطة لم يعد مقصوراً على ملاحظة الفئة القليلة الخارجة عن القانون، فالنظام الإداري للشرطة تطور وأصبح ذات أهداف طموحة، تمارس اعمال ونشاطات متعددة تهدف الى خدمة المواطنين ورعاية مصالحهم، ويمكن القول بأن الشرطي لم يعد جنائياً فقط فهناك من الأعباء الاجتماعية وأنواع الخدمات العامة التي يقوم بها بالتعامل مع الوزارات والهيئات الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني.

وعليه فجهاز الشرطة يقوم بدوره كمأمور ضبط قضائي، استناداً للقانون كونه يشكل الضمانة الأكيدة الأساسية لحماية الحقوق السياسية للأفراد، الى جانب كونها ضمانة لمأموري الضبط القضائي أنفسهم من اثاره المسؤولية ضدهم أياً كان نوعها، ومن بين القوانين السارية التي أعطت للشرطة الصلاحيات الإدارية والقضائية للقوانين التالية:

1- قانون الإجراءات الجزائية رقم (3) لعام 2001.

2- قانون مراكز الإصلاح والتأهيل الفلسطيني رقم (6) لعام 1998.

3- قانون المرور رقم (5) لعام 2000.

4- قانون الاجتماعات العام رقم (129) لعام 1998.

5- قانون الأسلحة النارية والذخائر رقم (2) لعام 1998.

6- مشروع قانون الشرطة الفلسطيني - إضافة الى الأنظمة والتعليمات واللوائح التي تصدر عن

وزير الداخلية ومدير عام الشرطة.

أنشئت الشرطة الفلسطينية بموجب الاتفاقية المكملة لاتفاقية أوسلو، وخصوصا اتفاقية القاهرة عام 1994 كهيئة نظامية، شكلت بمرسوم رئاسي، وتتبع وزارة الداخلية مدربة تدريباً خاصاً، وتتولى مهام المحافظة على الأمن والنظام العام وتطبيق القوانين وتنفيذ الأوامر، وذلك للحفاظ على أموال الناس وأعراضهم وحررياتهم وسلامتهم الشخصية في حدود النظام والقانون، وتباشر اختصاصها بقيادة مدير عام الشرطة تحت اشراف وزارة الداخلية.

تتمثل رؤيتها في أنها شرطة تحفظ امن الشعب، وتحظى بثقته وشريكا حقيقيا في بناء دولة القانون، ورسالتها السعي بقوة القانون لتوفير الأمن والأمان للمجتمع، بمهنية وتميز وصون حقوق الانسان، تعمل في نطاق قانوني للحفاظ على مبدأ سيادة القانون، قادرة على تقديم خدمات شرطية فعالة بكفاءة ومهنية تفي باحتياجات المجتمع، وقادرة على إدارة مواردها البشرية والمالية بكفاءة وفاعلية، تقوم بمهامها بصدق وأمانة واثقان واحترام حقوق الانسان من أجل توفير بيئة امنة ومستقرة.

وتتمثل رسالتها في " نئاب من أجل الوصول الى مجتمع يسوده الأمن والأمان من خلال تقديم خدمات شرطية متميزة، وملتزم بالقانون والقيم وندعم البناء والتطوير والشراكة المحلية والاقليمية والدولية ونصون الحريات والحقوق.

تتمثل أهدافها الاستراتيجية في بناء وتعزيز قدرات الشرطة المدنية الفلسطينية، وتوفير الأمن والأمان في البيئة والمجتمع ومحاربة وضبط الجريمة والحفاظ على سيادة القانون في الشرطة والمجتمع.

2.3.2 المنهجية المتبعة للتدريب في الشرطة الفلسطينية:

يتم إعداد الإطار العام للخطة التدريبية وفق المنهجية التالية :

- مراجعة الأداء في الخطة التدريبية للعام السابق بهدف:

1. تحديد الاحتياجات التي لم يتم انجازها وتضمينها وموائمتها مع الاحتياجات الجديدة

الشبيهة.

2. تحديد الاحتياجات الجديدة المنبثقة عن الاحتياجات التي تم انجازها.

3. التعديل والاضافة في الاساليب والادوات التي استخدمت في انجاز الاحتياجات بما يتفق

مع التقييمات المتحصلة خلال التدريبات المنجزة في لاحتياجات العام السابق.

- مراجعة الخطوط العريضة لإستراتيجية الشرطة لتوزيع وتضمين الاحتياجات التدريبية المتجمعة

وفق الأهداف والمشاريع المضمنة في الخطة الاستراتيجية للشرطة.

- عقد لقاءات لمنسقي التدريب.

- جمع وتحليل الاحتياج التدريبي الوارد بهدف التحقق من مدى واقعية الاحتياج وامكانية تطبيقه

وتحديد الامكانيات المادية والشريكة لهذا الاحتياج.

- مراجعة التحليل الرباعي وفق المستجدات.

- اشراك الإدارات ذات العلاقة في اعداد الخطة لموائمة هذه الخطة مع الاهداف الاستراتيجية

لتساهم في تحقيق اهداف الخطة الاستراتيجية للشرطة.

- الدعوة لقيام ورشة عمل مع الادارات ذات الصلة لمناقشة الصيغة النهائية للخطة.
- الصياغة لمسودة الخطة.

3.3.2 أنواع برامج التدريب في الشرطة الفلسطينية:

لقد تم تصنيف البرامج التدريبية في جهاز الشرطة الفلسطينية، وفق طبيعة الدورات التدريبية المحددة في وثائق الاحتياجات التدريبية، والتي تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية المستقبلية وتتضمن سبع برامج تدريبية، وصنفت على اساس مواضيع التدريب وهي:

1. برنامج التطوير الداخلي لنظام التدريب في الشرطة.
2. برنامج التطوير الاداري.
3. البرنامج التأسيسي و التطوير (التخصصي).
4. برنامج التطوير العملي (العمل الميداني).
5. برنامج القانون وحقوق الانسان.
6. برنامج التدريب أثناء الخدمة.
7. برنامج تدريب المدربين .

وهذه بعض الدورات التدريبية المقرر اعطائها لمنتسبين جهاز الشرطة الفلسطينية في عام (2019) والبالغ عددها (156) دورة وتستهدف (4859) متدربا وهي مقسمة على البرامج.

الرقم	مسمى الدورة	الرقم	مسمى الدورة
1	جمع وتحليل المعلومات	32	الإجراءات الأمنية القياسية (التفتيش وحراسة وسوق النزلاء)
2	حماية الموروث الأثري والمواقع السياحية	33	التعامل مع قضايا العنف

اصول المقابلة والاستجواب	34	السلائف الكيميائية	3
طهارة	35	إعلام أمني وناطق إعلامي	4
العزف على آلة الفرنيش هورم	36	هندسة متفجرات تأسيسية	5
صيانة الات موسيقية	37	خبراء حوادث سير تأسيسي	6
مايسترو	38	البحث الجنائي الرقمي للأجهزة الخلوية الذكية	7
صحافة الكترونية وشبكات اجتماعية	39	صيانة وتخزين السلاح	8
سيناريو وقصة صحفية	40	مهارات التحقيق الجنائي	9
مونتاج اذاعي وتلفزيوني	41	التصوير الفوتوغرافي والفيديو	10
التعامل مع شغب وحوادث مراكز الاصلاح والتأهيل (الانتحار، الاضراب عن الطعام)	42	التحقيق ما بعد الانفجار	11
برامج تشغيل وتأهيل النزلاء	43	الإعلام الرياضي	12
بصمات	44	حماية الشخصيات الهامة	13
مكافحة تهريب المخدرات	45	الأمن الإلكتروني والتحقيق في الجرائم الإلكترونية	14
التعامل مع التسجيلات الرقمية	46	التحقيق في الجرائم الاقتصادية وغسيل الاموال	15
المادة المخدرة كالينون المصنع	47	مسرح جريمة تأسيسي	16
كيفية التعامل مع المواد الكيميائية والتخلص منها	48	لغة الإشارة	17
تحليل نتائج كروماتوجرافيا	49	التحليل المالي وإعداد التقارير المالية	18
ادارة البرامج التأهيلية	50	التعامل مع الاحداث	19
الصحة النفسية (التعامل مع النزلاء الذين يعانون من اضطرابات نفسية وعقلية)	51	فاحصي مركبات	20
العلاقات العامة المتقدمة	52	تصوير جنائي " مسرح جريمة "	21
صيانة معدات مكتبية	53	مسرح جريمة (الاعيرة النارية واطلاق النار)	22

23	مرور تأسيسي وقضايا مرورية	54	شرطة مجتمعية وفن التعامل مع الجمهور
24	استخدام الرادار وجهاز فحص الكحول	55	التوجيه السياسي والمعنوي
25	تجنيد وتشغيل المصادر	56	الصدمة النفسية
26	مسرح جريمة "اثار اقدام، اثار العجلات"	57	حماية البيئة
27	مكافحة سرقة السيارات	58	الشراك الخداعية
28	التعامل مع الاجسام المشبوهة	59	أمن المعلومات والوثائق والمستندات وكشف التزييف والتزوير
29	المقابلة ولغة الجسد	60	أمن الشبكات
30	التعامل مع الحرائق في مراكز الاصلاح والتأهيل	61	لغة برمجة java
31	التعامل مع النزلاء الخطرين	62	البحث والتحري والمراقبة

الرقم	مسمى الدورة	الرقم	مسمى الدورة
1	كبار الضباط	24	المتابعة والتقييم
2	القيادة المتوسطة	25	القيادة والسيطرة
3	القيادة التأسيسية	26	رقابة وتفتيش على المشاريع
4	تأهيل ضباط	27	التدقيق الحكومي
5	الإدارة والقيادة	28	الجودة الشاملة
6	إدارة الأزمات	29	الدليل التدريبي الثاني "العمل في مراكز الإصلاح"
7	البروتوكولات والمراسم والمؤتمرات	30	الدليل التدريبي الثالث "إدارة مراكز الاصلاح"
8	إدارة وأرشفة إلكترونية	31	مخاطبات عسكرية وادارية
9	إعداد محاضرين "مدربين"	32	طباعة عمياء
10	اللغة الانجليزية التأسيسية	33	ادارة الوقت

ادارة الموارد البشرية	34	اللغة الانجليزية متقدمة	11
الاساليب الحديثة في الاستقطاب والمقابلات والاختبار	35	اللغة العبرية التأسيسية	12
ادارة المشاريع	36	اللغة العبرية المتوسطة	13
اعداد حقائب تدريبية	37	اللغة العبرية متقدمة	14
تقييم البرامج التدريبية	38	اللغة الألمانية	15
الرقابة والتفتيش	39	اللغة الفرنسية	16
ادارة الورش التأهيلية للنزلاء	40	إدارة المستودعات	17
التخطيط المالي	41	مناهج البحث العلمي	18
ادارة المشتريات	42	اعداد المطبوعات	19
ادارة مراكز الشرطة	43	ICDL	20
تصنيف المخاطبات حسب درجة السرية	44	التخطيط العملياتي	21
تنظيم المؤتمرات	45	التخطيط الاستراتيجي	22
	46	التخطيط التشغيلي	23

الرقم	مسمى الدورة	الرقم	مسمى الدورة
1	المستجدين " الاستبدال "	18	اعداد مدربين مشاه واسلحة
2	الرماية	19	ضبط النفس والانفعالات اثناء العمل الميداني
3	قيادة الدرجات النارية	20	فض شغب
4	نظم المعلومات الجغرافية	21	أمن ملاعب
5	أمن المنشآت والمراكز الحكومية	22	عمليات الشرطة في التعامل مع الموقوفين والنزلاء
6	العمليات الخاصة متقدمة	23	الاسعافات الاولية
7	إدارة التفاوض	24	القبض والتفتيش

اشارة لاسلكية	25	قيادة خطرة	8
التعامل مع النزلاء المدمنين	26	قناصة	9
ادارة التوتر في حالات الطوارئ	27	نقل وترحيل الموقوفين	10
عصا التونفا	28	الدليل المتخصص الثالث " الأمن وإدارة الحوادث"	11
مروزي الكلاب البولسية	29	عمليات الشرطة الميدانية	12
ادارة غرف العمليات	30	رخصة شحن	13
نقل الاسلحة والذخائر	31	رخصة ونش	14
دفاع عن النفس	32	رخصة باص	15
انقاذ الرهائن	33	تأمين الافواج السياحية	16
مكافحة الارهاب	34	شرطة مجتمعية وفن الاتصال والتواصل	17

الرقم	مسمى الدورة	الرقم	مسمى الدورة
1	حقوق الانسان	6	العقود ومذكرات التفاهم
2	الدليل التدريبي الاول " حقوق الانسان "	7	فنون الكتابة القانونية
3	الدليل المتخصص الاول "السجناء ذوي الاحتياجات الخاصة "	8	الادلة الجنائية في الاعتداءات الجنسية
4	قانون الخدمة في قوى الامن	9	اصول تنفيذ المذكرات القضائية
5	قانون الاجراءات الجزائية	10	

4.2 المبحث الرابع : الدراسات السابقة

1.4.2 أولاً: الدراسات المحلية (الفلسطينية)

دراسة الحولي (2016) الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات

غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية.

هدفت الدراسة التعرف على ما هي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات

غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام اسلوب الحصر الشامل موزعة

على 391 مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة هي أن الاحتياجات التدريبية لها دور كبير، في الاسهام في اعداد

البرامج التدريبية لمديري المدارس، لرفع المهارات والكفاءات التي تساعدهم في أداء مهامهم وواجباتهم

في الإدارة المدرسية بما يخدم مخرجات عملية التعليم، وذلك من خلال المجالات الادارية والفنية

والعلاقات الانسانية والتقنية.

واوصت الدراسة بأن يتم توظيف التكنولوجيا للارتقاء بأداء مديري المدارس في ضوء مجالات التنمية

البشرية والعمل على تنظيم برامج تدريبية هادفة وانشاء مركز معلومات يلبي الاحتياجات التدريبية

الفعلية وتدريب المدراء وفق هذه الاحتياجات الفعلية.

دراسة خليل (2016) فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي

الحكومي دراسة حالة اقسام الاشعة في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هي فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة اقسام الاشعة في قطاع غزة.

وأعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام أسلوب الحصر الشامل ووزعت الاستبيان على 114 من العاملين في اقسام الأشعة.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن هناك فروقاً واضحة بين آراء المدراء والمتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية، وكذلك في ترتيب المحاور، وكان تقييم البرامج التدريبية الأضعف بين المحاور من وجهة نظر المدراء، بينما كان تحديد الاحتياجات التدريبية الأضعف من وجهة نظر المتدربين.

وقد توصلت الدراسة الى توصيات، أن يتم العمل على وضع أهداف واضحة، وقابلة للقياس للبرامج التدريبية، وخطة سنوية تدريبية شاملة، وبمشاركة جميع من يهمله التدريب، حيث تبنى على اساس تحليل الاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين ووظائفهم ومؤسساتهم، وتنوع وسائل البرامج التدريبية بما يتوافق ومحتواه، ويشارك المدربون والمتدربون والمدراء والخبراء في تقييم فاعلية البرامج التدريبية وتنوع وسائل التقييم.

دراسة قيشاوي (2015) دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات

السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة / ديوان الموظفين العام

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة / ديوان الموظفين العام.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ووزعت الاستبيان على 100 موظف باختلاف مستوياتهم.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج، أن الديوان يقوم بدور هام في مجال تطوير رأس المال البشري داخل الديوان ومؤسسات الدولة، من خلال تنفيذ الإجراءات الخاصة بالعملية التدريبية المنصوص عليها بقانون الخدمة المدنية، وايضا تقوم بتطبيق سياسات واستراتيجيات عامة للتدريب، ووضع الخطة الوطنية للتدريب من خلال مشروع اصلاح الخدمة المدنية في الضفة الغربية وقطاع غزة، والممول من الاتحاد الاوروبي وتنفيذ برامج التدريب لصالح الموظفين في ديوان الموظفين العام ودولة فلسطين.

أوصت الدراسة بسرعة البدء في تفعيل المدرسة الوطنية للإدارة، وانجاز الخطة الوطنية للتدريب، وتعزيز ودعم سياسة توطين التدريب، والسرعة في اقرار تعديلات قانون الخدمة المدنية، واللوائح الناظمة لها وتعزيز التعاون مع المؤسسات المحلية والعربية والدولية في مجال التدريب، ووضع خطط لتجنيد الاموال الخاصة لتنفيذ البرامج التدريبية، واعداد الدراسات الاقتصادية التي تبين مدى تحقيق العوائد الانتاجية المالية من خلال المقارنة بتكلفة التدريب، وبالاعتماد على معايير فحص كفاءة الأداء الانتاجية والادارية ووضع استراتيجية للتدريب تنبثق عنها خطة واضحة ومحكمة قائمة على اساس مراعاة الاحتياجات الفعلية لفئات المتدربين.

دراسة الدراغمة (2014) فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين

المرأة الفلسطينية اقتصاديا من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصاديا من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام عينة طبقية عشوائية ووزعت الاستبيان على 256 مستفيدة.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن هناك فاعلية عالية للتدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تنمية المرأة الفلسطينية اقتصادياً وأنه لا يوجد فروق في ايجابيات افراد العينة نحو فاعلية التدريب المقدم.

أوصت الدراسة بضرورة بناء برامج تدريبية في تمكين المرأة اقتصادياً، لما اظهرته نتائج الدراسة من الاثر المرتفع للتدريب في التمكين الاقتصادي، والعمل على زيادة الورشات التدريبية على التخطيط الاقتصادي للمرأة، مما قد يسهم في رفع درجة تمكينها اقتصادياً وتعميم تدريب التمكين الاقتصادي لمدراء المؤسسات الحكومية والغير حكومية كافة من خلال خطط وسياسات واضحة.

دراسة جوابرة (2013) الاحتياجات التدريبية لمنتسبي شرطة المرور في محافظات جنوب الضفة الغربية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على الاحتياجات التدريبية لمنتسبي شرطة المرور بمحافظات جنوب الضفة الغربية، مستخدماً الاستبانة مطبقة على عينة عددها 221 من منتسبي شرطة المرور بمحافظات جنوب الضفة الغربية اختيرت بالطريقة الطباقية العشوائية.

واظهرت النتائج ان اكثر الاحتياجات التدريبية الحاجات: الجوانب الشخصية تليها القانونية ثم شبكة العلاقات فالاحتياجات الفنية، وكشفت النتائج عن وجود فروق دالة احصائياً وفقاً لمتغيرات الجنس والفئة العمرية والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وعدم وجود فروق دالة احصائياً وفقاً لمتغيري: الرتبة العسكرية وطبيعة العمل.

وخرج بتوصيات عديدة أهمها: ضرورة تلبية الاحتياجات التدريبية التي خرجت بها الدراسة بالذات المتخصصة، في تنمية قدرات التواصل والتعاون بين منتسبي شرطة المرور، وسائقي المركبات وضرورة العمل على توفير كادر متخصص، لتنفيذ البرامج التدريبية واعتماد برامج ترفيهية خاصة بالتفريغ النفسي نتيجة ضغوط العمل، وإجراء دراسات مشابهة بحيث تشمل المحافظات والعناصر الأخرى.

دراسة أبو سلمية (2013) مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب

الاونروا الإقليمي بغزة

هدفت هذه الدراسة الكشف عن فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، في مكتب الاونروا في غزة، وذلك من خلال بحث محاور العملية التدريبية، والمتمثلة بتحليل الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتنفيذه ومن ثم تقييمه بالإضافة لدعم الإدارة.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول الى نتائج الدراسة وتم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية يجب تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مبادئ تنمية الموارد البشرية وبشكل مقبول، كما يتم تخطيط التدريب في مكتب الاونروا بمنهجية مقبولة الى حد ما، اما فيما يتعلق بعملية تنفيذ التدريب فقد أظهرت الدراسة مدى إيجابية وكفاءة هذه المرحلة، وتبين ان عملية تقييم التدريب في مكتب الاونروا تتم بشكل مهني ضمن معايير محددة، ولكن هناك نوع من الغموض فيما يتعلق بعملية تقييم ما بعد التدريب، وأكدت النتائج ان التدريب في مكتب الاونروا على

درجة من الفاعلية حيث يؤدي على المدى البعيد الى تحسين أداء المتدربين، ويساهم في زيادة إنتاجية مكتب الاونرو كما ونوعاً، إضافة لكونه وسيلة لتطوير الذات وتنمية المهارات.

واوصى الباحث بضرورة تفعيل دور القائمين على إدارة التدريب، من اجل زيادة فاعلية التدريب، وضرورة الارتقاء بمستوى التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، والالتزام بالتقييم القبلي وما بعد التدريب، بالإضافة الى ربط التدريب بالتقييم السنوي للموظف من أجل النجاح في تحديد الفئة المستهدفة للتدريب.

دراسة العلول (2011) دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام المنهج الوصفي التحليلي ووزعت الاستبيان على 196 اكااديمياً.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن درجة ممارسة الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية كانت ضعيفة، وأن كانت هناك فروق جوهريه بين المسمى الوظيفي بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية، وأنه لا يوجد فروق بين سنوات الخبرة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الاكاديمية، وأيضاً هناك فروق بين نوع الجامعة بالنسبة لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد الاكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

وقد توصلت الدراسة الى توصيات، أن تتبنى الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة إدارة المعرفة، وإيجاد قسم للتخطيط، ومستشار وخبير بكل جامعة، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات في

اقسام الجامعة كافة، وتوفير بيئة مناسبة وامكانيات مادية تحقق التمكين المعرفي، والعمل على تطوير مكاتب الجامعات وتخصيص مساق إدارة المعرفة كمتطلب جامعي لكل التخصصات، وتحفيز وتكريم الاكاديميين الذين يشاركون في المؤتمرات والابحاث العلمية، وأعداد دورات تدريبية في إدارة المعرفة للأكاديميين وخاصة الذكور، والعمل على تفعيل البوابة الأكاديمية في الجامعات بين الطلاب والأكاديميين واشراك الأكاديميين داخل الأقسام في اتخاذ القرار، وبث روح التنافس الشريف بينهم والعمل على تحسين البنية التحتية في الجامعات الفلسطينية.

دراسة شبير (2009) دور التدريب الإداري والأمني في تنمية الموارد البشرية بجهاز

الأمن الوقائي

هدفت الدراسة التعرف على دور التدريب الإداري والأمني، في تنمية الموارد البشرية بجهاز الامن الوقائي الفلسطيني.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بمدخله الوثائقي والمسح الاجتماعي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث قام الباحث بأخذ عينة عشوائية من المجتمع الأصلي بلغ عددها 297 مفردة.

ومن اهم نتائج الدراسة: وجود واحد من برامج التدريب الإداري التي يقدمها الامن الوقائي، ويتمثل في "التجنيد وإدارة المصادر"، وجود اثنين من برامج التدريب الأمني التي يقدمها الامن الوقائي " كتابه التقارير - تحليل المعلومات"، وأن هناك اسهام لبرامج التدريب الإداري والأمني في تنمية الموارد البشرية في الامن الوقائي الفلسطيني، وهناك بعض المعوقات التي تواجه برامج التدريب الإداري والأمني .

واوصى الباحث بضرورة العمل على وضع توصيف للوظائف، وتحديد المؤهلات الواجب توافرها، إيجاد نظام حوافز للمتدربين بالأمن الوقائي، وضرورة تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق ما اكتسبه المتدربون بالإضافة الى تحقيق الاستقرار الوظيفي للمتدرب من خلال تثبيتهم في وظائفهم لأكبر فترة ممكنة.

دراسة صيام (2007) فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة التعرف على فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر الضباط العاملين في الجهاز.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام اسلوب العينة العشوائية الطبقية موزعة على 175 ضابط.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج أن هناك تغييب لوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأن الرضا عن إدارة وتنمية الموارد البشرية ضعيف جداً، وغياب وجود اللوائح التنفيذية والاجراءات التي تساعد على تنفيذها، وغياب دور الإدارة العليا في وجود هذه اللوائح، ولا يوجد اي تركيز على تطوير الأنظمة التي تسير عمل الشرطة، وأن هناك تكديس في الموارد البشرية، بسبب غياب الانظمة المتبعة من قبل إدارة وتنمية الموارد البشرية ولا يوجد تأهيل للكادر البشري.

وتوصلت الدراسة الى توصيات بأن يتم تأسيس إدارة متخصصة تكون من مهامها الأساسية جميع الانشطة المتعلقة بأفراد الشرطة، مع التركيز على التصحيح الوظيفي لجميع الكوادر، واعداد خطة للقوى العاملة من برامج تطوير وتقييم وتحفيز، والعمل على انشاء مركز بحوث تابع لجهاز الشرطة

لإعداد وتأهيل الكادر البشري في الشرطة، ومعرفة مدى الخلل الواقع على العناصر البشرية والنظام الإداري والقدرة على مواكبة المستجدات التي تطرأ على تنمية الكادر الشرطي، والاستفادة من الخبرات العالمية بما يتناسب مع الواقع الفلسطيني.

دراسة نتيل (2007) دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث

الدولية في قطاع غزة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان) واستخدام أسلوب الحصر الشامل موزعة على 194 مديراً ومديرة.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن هناك برامج تدريب في برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث، والخاص بتطوير كفايات مديري المدارس، وأن هناك دور للتدريب في رفع كفايات مديري المدارس بقطاع غزة وان مجالات البرامج التدريبية تساعد في كفايات مديري المدارس.

وتوصلت الدراسة الى توصيات، بالاستمرار في تقديم برامج تدريبية فعاليتها كبيرة، في تحقيق الاهداف والتنوع في استخدام الاساليب التدريبية وتحديد الاحتياجات، والعمل على استخدام أحدث النماذج لقياس التقويم والمتابعة وان تكون هذه العملية مستمرة، وأن يتم تجهيز قاعات خاصة بالتدريب بأحدث الوسائل التقنية والامكانيات لتلبية حاجة المتدربين.

دراسة أبو عودة (2006) اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر

التدريب على أدائهم الوظيفي

هدفت الدراسة للتعرف على اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة، نحو اثر التدريب على أدائهم الوظيفي من كانون الثاني 2004- كانون الثاني 2005، في ظل ظاهرة انخفاض الأداء لدى أفراد جهاز الشرطة الفلسطينية، مما ينعكس بشكل سلبي على أداء مستوى الخدمة للمنتفعين، وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأسباب التي تكمن وراء هذه الظاهرة.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، من مصادر أولية تتمثل بالكتب والمراجع والدوريات، ومن خلال مصادر رئيسية تمثلت في الاستبانة الخاصة بالعاملين واشتملت العينة على 108 موظف من موظفي جهاز الشرطة الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.

وأشارت نتائج الدراسة الى المؤشرات الإيجابية للتدريب، والتي تعود لنقاط القوة المتمثلة في التزام واضح وقوي من قبل المتدربين، وقيام الجهة المشرفة على البرنامج بالتقييم المرحلي والمستمر لمجريات البرنامج من خلال متابعة المدربين والمتدربين والاتصال مع إدارة الشرطة خاصة في المرحلة الأولى من التدريب وتفاعل مختلف الرتب والمستويات الإدارية مع بعضها، مما فتح مجالات اتصال ونقاش مستقبلية والتركيز على المدخل التشاركي في التدريب، وخلق التدريب مواضيع للنقاش بين المتدربين ورؤسائهم والبيئة المحيطة. ومن أبرز توصيات الدراسة: ضرورة تنفيذ التدريب وفقاً لسياسة واستراتيجية تدريب محدد الجوانب والاتجاهات، دراسة علمية لتحديد الاحتياجات التدريبية ينتج عنها رصد لأولويات التدريب وأهدافه وضرورة تحسين البنية التحتية المطلوبة، لزيادة فاعلية التدريب وتجهيز قاعة التدريب بما يلزم لتكون مناسبة لتنفيذ تدريب مهني فاعل والابتعاد عن طرق التدريب التقليدية والتركيز على دراسة الحالة والتحليل والعمل التطبيقي.

2.4.2 ثانياً: الدراسات العربية

دراسة منزلجي (2018) أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى اداء

العاملين دراسة في مرحلة التعليم الإلزامي في محافظة اللاذقية

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر الاكتساب الذي يقوم به تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى اداء العاملين في مرحلة التعليم الالزامي.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، واستخدام اسلوب العينة العشوائية مكونة من 80 معلم.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة وهي أن درجة الاستيعاب والادراك للبرامج التدريبية كانت مصممة وموجهة بشكل، جيد حيث تشمل كافة الشرائح، وان الهيئة التدريسية بحاجة الى اساليب تدريب جديدة وغير تقليدية، وانه يوجد أثر واضح للتدريب على جودة التعليم ولمهنة التدريس.

وكانت التوصيات التي وصلت اليها الدراسة على ان يكون هناك برامج تدريب تعطى قبل الخدمة بحيث يتم تجهيز والهيئة التدريسية قبل تعيينهم حيث أن البرامج المتوفرة تستهدف الموظفين حالياً في قطاع التدريس وانه يجب اضافة برامج تدريبية تهتم في علم نفس الطفل، لأن جميع البرامج تستهدف اساليب التعليم، ولا يوجد برامج للتربية واساليب التعامل مع الاطفال.

دراسة الهدي (2017) دور التدريب في أداء العاملين - دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي - ربك-

هدفت الدراسة لتعرف على دور التدريب في أداء العاملين، وكانت دراسة الحالة بينك فيصل الإسلامي السوداني فرع (كوستي- ربك) في الفترة من (2015-2016).

واستخدم الباحث في دراسته المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة موضوع الدراسة، وعرض الدراسات السابقة بالإضافة الى المنهج الوصفي لوصف الظاهرة، ومتغيراتها والمنهج الاحصائي، والأساليب الإحصائية لتحليل، وتبويب وتفسير البيانات، للوصول الى النتائج بالإضافة الى منهج دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة الي النتائج التالية: ان التدريب يساهم في تطوير أداء العاملين، وزيادة انتاجيتهم، والاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التدريبية وتحقيق اهداف التدريب.

وتمثلت توصيات الدراسة، بضرورة نشر ثقافة التدريب، من خلال تعريف الموظفين بكل أساليب التدريب، حتى تكتمل فكرة التدريب لديهم، ومراعاة بيئة العمل الداخلية، والاهتمام بتخطيط مساحة العمل.

دراسة جميلة (2017) دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري في المؤسسة الاستشفائية دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة للأمومة والطفل ب - مستغانم -

هدفت هذه الدراسة لبيان الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، مستخدم أسلوب الدراسة التطبيقية واستخدام أسلوب العينة العشوائية مكونة من 50 عامل.

وتوصل الباحث الى نتائج بأنه يوجد اهتمام من قبل ادارة الموارد البشرية بتدريب موظفيها لتحسين الخدمة الصحية، وأن التدريب يحقق الارتقاء بالأداء وكفاءة العاملين، وهناك قناعة كبيرة في أن التدريب ليس امر روتيني، بل هو عائد على العمال بالنفع، ويعمل على صقل كفاءة العاملين، وان العاملين أنفسهم لديهم قناعة في هذا ولا يقتصر على القيام في دورات بل يجب تقييمها والعمل على تحسينها.

واوصت الدراسة على ترسيخ قناعة لدى ادارة المستشفيات والعاملين، بأهمية التدريب والفوائد الناتجة عنه والعمل على توفير موارد بشرية قادرة ومؤهلة على تطبيق العملية التدريبية، وتوفير البرامج التدريبية المفيدة والعائدة على المؤسسة والعاملين بأثر جيد، والعمل على دراسة جيدة لمعرفة احتياجات العاملين للتدريب وما هي نقاط ضعفهم والعمل على تقويتها وتقييم البرامج التدريبية التي يقدموها للموظفين.

دراسة عبد الرازق (2017) التدريب والتنمية الادارية - مقر ولاية المسيلة نموذجاً -

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور التدريب والتنمية الادارية في مقر ولاية المسيلة نموذجاً.

واعتمد الباحث في دراسته على الملاحظة المباشرة، والمقابلة مع رئيس مصلحة الموظفين بالولاية.

وقد توصلت هذه الدراسة الى نتائج، أن التدريب هو حجز الاساس، عند القيام بأي اصلاحات إدارية، للوصول الى تحقيق التنمية الإدارية، وتزايد اهمية التدريب في جميع الدول المتقدمة والنامية رغبة في زيادة وتطور من حاجات المواطنين، ويجب التغلب على معوقات التدريب والتنمية الإدارية،

ومن اجل نجاح التدريب يجب ان يسبقه تحديد دقيق للاحتياجات، وتعد التنمية الادارية من اهم وسائل التحديث والتطوير الإداري، لأنها تركز على المورد البشري ويجب التنوع في اساليب التدريب والتخفيف من السلوكيات السلبية.

دراسة نور الهدى (2016م) فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية مع دراسة

حالة للمؤسسة الصناعية للملابس المهنية " تافنة "

هدفت هذه الدراسة لبيان الدور الذي يقوم به نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (المقابلة والاستبيان)، واستخدام اسلوب العينة العشوائية مكونة من 30 موظف.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة وهي أن الادارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المؤسسة، ورفع الروح المعنوية، ولعل ابرز مهام ادارة الموارد البشرية تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة موضوع هام وحيوي ويؤثر على التطور، وزيادة القدرة والمهارة، من خلال اساليب التدريب، وأن تنمية الموارد البشرية هي وسيلة تعليمية تزود الموظف بمعارف ونظريات تفيد طاقته في العمل وان الاستثمار المناسب للموظفين هو تدريبهم وزيادة كفاءتهم ومهاراتهم، وان العملية التدريبية يجب ان تقوم على مبادئ وأسس وأساليب وأن يقوم التدريب على تخطيط جيد، وتتوقف اهمية الاستفادة من التدريب على المخرجات التي تعود على المؤسسة والعاملين.

دراسة يوسفى (2016) التكنولوجيا الحديثة ودورها فى تنمية الموارد البشرية دراسة

ميدانية ب مؤسسة مناجم الحديد الجزائرية - تبسة -

هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الذى تقوم به التكنولوجيا الحديثة تنمية الموارد البشرية. وأعتمد الباحث فى دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، واستخدام اسلوب العينة الشاملة موزعة على 55 موظف.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة هي أن الموظفين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد البرمجيات الحديثة فى عملية التسيير، وانهم لا يجدون صعوبة فى استخدام التطبيقات الحديثة، وأن الانظمة الحاسوبية التقليدية الموجودة بالمؤسسة لا يوجد تحديثات لها، وأن المؤسسة توفر دورات تدريبية بخصوص البرمجيات الحديثة والانظمة المتطورة، وان هذه التكنولوجيا ساعدت فى رفع كفاءتهم بالعمل، ويجاد بدائل للأساليب التقليدية المستخدمة، ولها اثر ايجابي كبير فى العمل وان هذه التكنولوجيا زادت من فعالية الاتصال الخارجى وسهلت الاتصال الداخلى بين الموظفين.

دراسة فردوس (2016) دور التدريب فى تحسين أداء العاملين فى المؤسسة الصغيرة

والمتوسطة - دراسة ميدانية لعيادة طبية جراحية ضياء بورقلة-

هدفت هذه الدراسة لتعرف على دور التدريب فى تحسين أداء العاملين فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي فى جمع المعطيات، بالإضافة الى الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيعها على عينة مقدارها 40 عامل.

وأكدت نتائج الدراسة أن التدريب عملية مستمرة محورها الفرد، وأن التدريب ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاء، حيث يختلف التدريب باختلاف مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان، وأن الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الافراد، واطهرت نتائج الدراسة، ان عناصر التدريب (برامج التدريب، المدربون، المتدربين) فاعلة وتساعد في تحسين أداء العاملين بدرجة كبيرة.

وتوصلت الدراسة الى ان التدريب عنصر فعال في المؤسسة، اذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى، العاملة لذلك دعت الى ضرورة توعية الموارد البشرية للمؤسسة، بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب، وذلك ضماناً لنجاح البرنامج التدريبي، ويجب على المؤسسة ان تراعي تنوع البرامج التدريبية، ووضع برامج تدريبية متخصصة بشكل دوري، وزيادة فرص التدريب في الخارج، لمواكبة التطور الاقتصادي، ووضع نظام رقابة جيد، وتوفير الحوافز المادية، لتحسين أداء العاملين في المؤسسة.

دراسة سبرينة (2015) أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات -دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية-

هدفت هذه الدراسة الى تحديد اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان، كأداة لجمع البيانات الأولية بطريقة العينة العشوائية.

وأكدت نتائج الدراسة ان كل من التدريب والتعلم التنظيمي والتطوير والابداع تمثل استراتيجيات هامة، وانه على الرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات الا ان هناك قصور في ممارسات هذه الاستراتيجية،

والتي قللت نوعا ما من فاعليتها، وتمثلت في ان الجامعات محل الدراسة لا تهتم بعامل التحفيز المادي والمعنوي، وعدم اهتمامها بتشجيع مناقشة الأخطاء، ومواقف الفشل، لمعرفة أسبابها وتعلم كيفية تجنبها في المستقبل، واهمالها لمقارنة أداء الموظفين المتدربين قبل وبعد العملية التدريبية، وتقييمه لتحديد مدى فعالية البرامج التدريبية.

واوصت الدراسة بضرورة بحث الجامعة وتركيزها في تحصيل التغذية الراجعة، عن مدى استفادة المتدربين من البرامج التدريبية، والاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين، وتبني فكرة مناقشة الأخطاء ومواقف الفشل التي يعيشها الموظفون، واهمية التنوع في أدوات التحفيز.

دراسة السماوي (2014) أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة دراسة حالة وزارة المالية في اليمن

هدفت هذه الدراسة لبيان الأثر الذي يقوم به التدريب والتنمية في رفع أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، واستخدام اسلوب العينة القصدية موزعة على المستويات الادارية الثلاث وتم توزيع 250 استبيان.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة هي أن مستوى التدريب والتنمية في وزارة المالية في اليمن كانت متوسطة، وأن مستوى تقييم أداء العاملين كان متوسط، وأن ممارسات ادارة المعرفة كانت ايضا متوسطة، وان هناك تأثير لإدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين، وهناك تأثير غير مباشر للتدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة.

وقد اوصت الدراسة على ضرورة إشراك المديرين في الدوائر المختلفة عند تصميم البرامج التدريبية لوضع برامج تكون حسب الاحتياج ومعرفة المدراء الإدارات المختلفة، وضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين حول تطبيق المعرفة، لتحقيق اهداف محددة في الدوائر المختلفة للوزارة.

دراسة صورية (2014) دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز

البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة " عمر البرناوي "

هدفت هذه الدراسة لتعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، واستخدام اسلوب العينة العشوائية التطبيقية موزعة على 90 عامل.

وتوصلت هذه الدراسة الى نتيجة هي أن مستوى التدريب متوسط، ومستوى الابداع مرتفع، وأن مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني كان متوسط، وأن التدريب له اهمية في مستوى الابداع الاداري للمورد البشري، وأن هناك ارتباط بين التدريب وبعد الحساسية للمشكلات، وأن التدريب له اهمية بتفسير ما يتم بالتغيرات الحاصلة في الأبداع.

وتوصلت الدراسة الى توصيات، أن هناك ضرورة للاهتمام بإدارة المركز بالمستجدات الادارية وإنشاء إدارة خاصة بتنمية الموارد البشرية، للقدرة على تنمية المهارات لدى العاملين، وإثارة الاتجاهات الايجابية نحو الافضل، ومواكبة التطورات الحاصلة.

دراسة الأعر (2012) أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج): دراسة ميدانية.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج) في الاردن.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، واستخدام عينة طبقية عشوائية ووزعت الاستبيان على 400 عامل.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن هناك أثر للتدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية اورانج، وأيضاً ان هناك أثر لخطة التدريب في أداء العاملين، بالإضافة أن تحديد الاحتياجات التدريبية والتنمية في أداء المتدربين، وايضا يجب ان يتم تحديد الاساليب التدريبية لأهميتها في أداء المتدربين، ومن المهم القيام في عملية التقييم للتدريب والتنمية بعد اجرائهم.

وقد توصلت الدراسة الى توصيات، أن من الضرورة مراجعة المناهج التدريبية والتنمية الحالية، في شركة الاتصالات الأردنية بصفة مستمرة، وأن يكون المعيار الأهم في تصميم البرامج التدريبية والتنمية هو مواكبتها للأساليب العصرية للتدريب، ويجب إنشاء قاعدة معلومات كاملة في كل القطاعات ومراكز التدريب في المؤسسة، التي سوف تسهم في مساعدة الإدارات الأخرى، في اتخاذ قراراتها بسياسة التدريب، ومن المهم إعطاء الأهمية لمتابعة تقارير الأداء للمتدربين بعد تلقيهم الدورات التدريبية، لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية التي تلقوها، ويجب إضافة عنصر

الحوافز لزيادة الاهتمام من قبل المتدربين بجدية التحصيل العلمي، من أجل الوصول للاستفادة الحقيقية من الدورات التدريبية.

دراسة نابتي (2009) دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة-

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة - محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة -.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، وأستخدم المنهج الوصفي، ويقدر مجتمع البحث ب397 طبيباً.

وتوصلت الدراسة الى نتيجة هي أن يهدف التدريب بالدرجة الاولى الى تحقيق الاهداف التعليمية، والمتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية، وتعديل اتجاهات الافراد ومعالجة مشاكل الاداء وتحسين الكفاءة وتعديل السلوك، وأن للتدريب ايضا اهداف اقتصادية وإنتاجية تبرر الأستثمار في مختلف البرامج التدريبية، وللتدريب ايضا اهمية في النظام الأجتاعي في المؤسسة، وله اهمية كبيرة في نوعية الخدمات الصحية المقدمة من قبل الاطباء.

وتوصلت الدراسة الى بعض التوصيات، القيام بالعمل على تقييم نتائج البرامج التدريبية على المدى الطويل وإنشاء ادارة متخصصة بالتدريب، وضرورة تنويع برامج التدريب التي تخص الاطباء، بما يخدم الاطباء وحاجة المرضى، وتوفير التكنولوجيا الحديثة، وتدريب الاطباء عليها، وتحسين

سلوكيات الاطباء من خلال التدريبات الغير تقليدية، والعمل على نظام تحفيزي للاطباء وتوفير حصة مالية خاصة بالتدريب.

دراسة بوعريوة (2007) تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة

سونلغاز

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هو تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، وأستخدم عينة طبقية عشوائية ووزعت الاستبيان على 80 عامل.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهداف طويلة الأجل، من خلال التدريب وتظهر في المخطط الاستراتيجي، والأهداف القصيرة الأجل، تظهر في مخطط التدريب، وأن مديرية الموارد البشرية تقوم على مستوى المديرية العامة، بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمديريات، عبر كامل الوطن وهذا بهدف القيام بالمخطط العام للتدريب، وتقوم مراكز التكوين للمؤسسة بتدريب عدد كبير من الافراد غير التابعين للمؤسسة، وذلك من اجل سياسة فعالة في ميدان التدريب على المستوى الوطني، وتركز المؤسسة على التدريب داخل الوطن أكثر من التدريب خارج الوطن، وأيضا تعتمد على التدريب القصير الاجل، أكثر من التدريب طويل الأجل، وعدم وجود كفاءة لدى المسؤولين في تحديد الاحتياجات التدريبية ادى الى وجود فرق بين العدد المدرب والمقدر، وتتأثر سياسة التدريب بالعديد من العوامل، مثل نوع ومدة وسياسة التدريب وان عملية تقييم التدريب الميداني عملية صعبة للغاية، ويعمل التدريب على تحسين أداء المؤسسة، وزيادة إنتاجية العمال، وهذا من خلال تغطية العجز في الأداء السابق، وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وأن الاستثمار في التدريب

يساعد في تحقيق التنمية للموارد البشرية في المؤسسة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدلات حوادث العمل ودعمه للأستقرار الوظيفي.

دراسة المير (2007م) متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية

هدفت هذه الدراسة لمعرفة ما هي متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة تطبيقية على العاملين بالادارة العامة للمرور بوزارة الداخلية.

واعتمد الباحث في دراسته على أداة الدراسة (الاستبيان)، واستخدام العينة العشوائية البسيطة ووزعت الاستبيان على 292 من العاملين في ادارة المرور في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة هي أن افراد العينة موافقين على سياسات تنمية الموارد البشرية المطلوبة، لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وايضا أن هناك تخطيط يشمل الخطط والبرامج والموازنات المخصصة لتنمية الموارد البشرية اللازمة وأنه من المهم ان يتم تحديد الاساليب والاحتياجات التدريبية لتأهيل العاملين، ولتصميم البرامج التدريبية، ومن ثم متابعة وتقويم جهود التدريب.

وقد توصلت الدراسة الى توصيات، أن الاستمرار في سياسة بحرنة الوظائف في الادارة العامة للمرور والتركيز على الاستقطاب للكفاءات البحرينية اصحاب التأهيل في مجالات الإدارة الإلكترونية، ومن الضروري توفير الدعم المالي، وإنشاء إدارة متخصصة لجمع البيانات عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة، لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وعمل دراسات عن جدوى تطبيق الإدارة

الإلكترونية، ومتابعة ما مدى مساهمة البرنامج التدريبي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف الإدارة العامة للمرور.

دراسة القحطاني (2005) التدريب اثناء العمل في الأجهزة الأمنية -دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض

هدفت هذه الدراسة لتعرف على مدى وضوح مفهوم التدريب، اثناء العمل لدى الضباط العاملين بمراكز شرطة مدينة الرياض، والتعرف على طرق وأساليب التدريب المعمول بها مستخدما المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لدراسة الحالة.

وتوصلت الدراسة الى ان التدريب اثناء العمل عملية مستمرة، تتم داخل المكاتب والإدارات، ومواعيد العمل ويقوم بها الرؤساء المباشرين وقدامى العاملين من أصحاب الخبرة، وان التدريب اثناء العمل لا يستوجب تفرغ المدرب او المتدرب لعملية التدريب، وان التدريب اثناء العمل ليس واجبا على كل الرؤساء المباشرين او قدامى العاملين، وانما من يملك منهم الكفاءة والخبرة التي تؤهله لتولي مهام التدريب.

3.4.2 الدراسات الاجنبية

Sumaiya, S. (2017): The effect of training and development on Employee performance in private company, Malaysia, FTMS college, Malaysia.

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف، المتغير المستقل الذي تم استخدامه في هذا البحث هو التدريب على العمل والتدريب خارج العمل والإثراء الوظيفي والتناوب الوظيفي. المتغير التابع تم استخدامه في هذا البحث هو أداء الموظف.

تم تبني منهج جمع البيانات باستخدام استبيان Likert-Scale بما في ذلك 25 سؤالاً، وبلغ عدد المشاركين 105 موظفًا في شركة خاصة في ماليزيا. استخدم البحث التحليل الوصفي وتحليل الارتباط وتحليل الانحدار.

تظهر النتيجة أن جميع المتغيرات المستقلة لها تأثير ضئيل على أداء الموظف باستثناء إثراء الوظيفة التي ذكرت أن يكون لها تأثير كبير على المتغير التابع. ينصح الباحث في المستقبل بالتركيز على قطاعات الأعمال الأخرى، علاوة على استكشاف أداء الموظف بناء على التدريب والتطوير.

Daniel, S. (2014): the Influence of Human resource development on systemic practices, Utility, and organizational, Results among Contracting Professionals, Columbia southern University, orang beach, Alabama.

تناولت هذه الدراسة تأثير تنمية الموارد البشرية على الممارسات النظامية، والمنفعة، والنتائج التنظيمية بين المهنيين المتعاقدين في القطاعين العام والخاص. استخدمت الدراسة تصميمًا كميًا للبحث المترابط للإجابة على أسئلة البحث، والتي تساءلت عما إذا كانت هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لوحظت بين تنمية الموارد البشرية والممارسات المنهجية والفائدة والنتائج التنظيمية في القطاعين العام والخاص. تم اختيار عينة هادفة من عضوية الرابطة الوطنية لإدارة العقود للحصول على البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث، تم تحليل البيانات لأول مرة بشكل وصفي لتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين المهنيين المتعاقدين في القطاعين العام والخاص. بالإضافة إلى ذلك، تم ترتيب البيانات عن طريق بناء وتحليل للعلاقات بين تنمية

الموارد البشرية والممارسات النظامية، وفائدة، والنتائج التنظيمية، اعتمدت الدراسة على نظريتين، نظرية هرم كيركباتريك ونظرية الطوارئ وتم تقييم البيانات مقابل كل من هذه النظريات.

وجدت هذه الدراسة أن تنمية الموارد البشرية كانت مرتبطة بشكل إيجابي مع الممارسات النظامية، وفائدة، والنتائج التنظيمية في كل من القطاعين العام والخاص، مما يؤكد أهمية تنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.

Aidah, N. (2013): Effects of Training on employee performance, Universtiy of applied sciences,International buisuess, Uganda.

الغرض من هذه الأطروحة هو تقييم آثار التدريب على أداء الموظفين، وذلك باستخدام صناعة الاتصالات في أوغندا كدراسة حالة. من أجل فهم الهدف من الدراسة، تم وضع أربعة أهداف ركزت بشكل خاص على تحديد البرامج التدريبية الموجودة في الصناعة، وهدف التدريب المقدم، والأساليب المستخدمة، وأخيراً آثار التدريب والتطوير على أداء الموظفين.

استندت الدراسة إلى ثلاث دراسات حالة لأكبر شركات الاتصالات العاملة في أوغندا. تم اعتماد منهج بحثي نوعي لجمع البيانات باستخدام استبيان يضم 18 سؤالاً وزعت على 120 مجيب، بناءً على هذه العينة، تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن التدريب له تأثير واضح على أداء الموظفين، يمكن أن تكون النتائج مفيدة لمديري الموارد البشرية، وصانعي القرار في سياسة الموارد البشرية، وكذلك المؤسسات الحكومية والأكاديمية.

Degraft, E. (2012): The Effect of training and Development on Employee performance at accra Polytechnic, Kwame Nkrumah University, Ghana.

كان الغرض من الدراسة هو معرفة ما إذا كان التدريب والتطوير سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين في أكرا بوليتكنيك كدراسة حالة، وكانت المنهجية التي استخدمت للدراسة المسح. تم جمع البيانات الأولية من عينة من (50) من كبار الموظفين. تم استخدام استبيان ذاتي الإدارة في جمع البيانات لتحليلها.

كشفت الدراسة أن هناك قضايا تنظيمية مثل نقص الدعم الإداري لبرامج التدريب والتطوير، مما أعاق التدريب والتطوير. وقد وجد أيضاً أن التدريب والتطوير كان لهما تأثير إيجابي على موظفي كلية الفنون التطبيقية. أوصت الدراسة أنه من أجل أن تنجح أكرا بوليتكنيك باعتبارها الخيار الأول للفنون التطبيقية في أفريقيا، يجب على الإدارة تمكين جميع الإدارات من المشاركة في تدريب وتطوير الموظفين لبناء إمكانات وتقوية كفاءات الموظفين.

Amir al-Naja(2013) : The Effect of Training on Employee Performance, Dar Al Uloom University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.

هذه الورقة المفاهيمية تهدف إلى دراسة تأثير التدريب على أداء الموظف وتقديم اقتراح بشأن كيفية قيام الشركة بتحسين أداء الموظفين من خلال برامج تدريب فعالة. يتوافق المنهج البحثي المعتمد للدراسة مع البحث النوعي ، حيث يستعرض الأدبيات ودراسات الحالة المتعددة حول أهمية التدريب في تحسين أداء القوى العاملة.

علاوة على ذلك ، تمضي الورقة في تحليل وفهم الإطار النظري والنماذج المتعلقة بتطوير الموظفين من خلال برامج التدريب والتطوير ، وتأثيرها على أداء الموظف وعلى أساس مراجعة الدليل الحالي على هذه العلاقة ، تقدم اقتراحات ل الإدارة العليا في شكل قائمة مراجعة ، مناسبة لجميع الشركات ،

لتقييم أداء الموظف ومعرفة السبب الحقيقي (الأسباب) لمشكلة الأداء بحيث يمكن حل المشكلة في الوقت المناسب من خلال برنامج التدريب المطلوب.

وجد الباحثون أن المديرين لا يدركون أهمية التدريب وتأثيره على أداء الموظف أو أنهم يعتقدون أن التدريب يزيد من تكلفة الشركة. وفي محاولة لتصحيح المشكلة ، ستقرر الإدارة أن ما يحتاج إليه هؤلاء الفقراء هو التدريب.

Mohammad hisam (2018): Impact of Training and Development on the Performance of Employees – A Comparative Study on Select Banks in Sultanate of Oman

تدرس هذه الورقة تأثير ممارسات التدريب والتطوير على أداء الموظفين في المؤسسات البنكية العمانية والخاصة المختارة. الهدف من البحث هو تحليل تأثير ممارسات التدريب والتطوير على أداء الموظفين. تعتمد الدراسة تصميم البحث الوصفي وتشرّب البيانات الأولية والثانوية. يتم تطبيق طريقة أخذ العينات الملائمة لجمع البيانات من خلال إدارة استبيان منظم. حجم العينة للدراسة 300.

تم تطبيق الأدوات الإحصائية مثل تحليل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار وأنوفا لاختبار الفرضية البديلة المقترحة. خلصت الدراسة إلى أن ممارسات التدريب والتطوير لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين في الصناعة المصرفية العمانية.

4.4.2 ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بعد البحث ودراسة الدراسات السابقة، وأستعراضها بخصوص موضوع البحث، والأطلاع على ما توصل إليه هؤلاء الباحثون من خلال دراستهم في هذا المجال، من خلال الدراسات النظرية

والميدانية، تبين أن هناك اهتماماً بموضوع الدراسة، ومحاولة الأمام بموضوع الدراسة، وتناول جزء من الدراسات السابقة موضوع التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتناول جزء آخر التدريب بشكل خاص مع متغيرات أخرى، وتناول جزء تنمية الموارد البشرية مع متغيرات أخرى.

وقد توصل الباحث من خلال إعداد وتنفيذ هذه الدراسة، وبعد مراجعة الدراسات السابقة إلى العديد من الجوانب، ومن أهمها ما يلي:

1. الاطلاع على ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج واستنتاجات وما اقترحه من توصيات.

2. التعرف على الجوانب النظرية التي تمت دراستها في الدراسات السابقة، ومحاولة التركيز على الجوانب التي لم تغطيها الدراسات السابقة لتغطيتها في هذه الدراسة.

3. محاولة الحصول على دراسات سابقة متنوعة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية لدعم وإثراء هذه الدراسة .

4. التعرف على الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات .

ان الدراسات المحلية لم تتطرق بشكل مباشر لبحث دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، باستثناء عدد قليل من هذه الدراسات:

○ دراسة (جوابرة) حول الاحتياجات التدريبية لمنتسبي شرطة المرور في محافظات جنوب

الضفة الغربية، وجاء بهذه الدراسة لمعرفة ما هي الاحتياجات التدريبية، التي يحتاجها

منتسبي ادارة المرور في جهاز الشرطة، في المحافظات الجنوبية للضفة الغربية، وهنا

يتشابه المتغير الاول وهو المستقل في الدراسة القائمة ودراسة جوابرة ويتعبر الاحتياجات

التدريبية هي جزء متفرع من التدريب.

- دراسة (أبو سلمية) حول مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الاونروا الإقليمي بغزة، وهنا تتوافق الدراسة القائمة مع المتغير الاول وهو (التدريب) مع دراسة ابو سليمة.
- دراسة (شبير) التي ركزت على معرفة ما هو دور التدريب الإداري والأمني في تنمية الموارد البشرية بجهاز الامن الوقائي، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في المتغيرين التابع والمستقل، ولكن تختلف في مجتمع البحث والزمان والعينة.
- دراسة (أبو عودة) التي جاءت لمعرفة اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة، نحو اثر التدريب على أدائهم الوظيفي، تشابه هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في المجتمع، ولكن تختلف في الزمان فيوجد فرق ما يقارب 13 عام، قد تختلف فيه الاليات والسياسات المتبعة في التدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية.
- دراسة (محمد صيام) التي ركزت على معرفة ما هي فعالية متطلبات تطبيق وظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتتوافق هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في جانب تنمية الموارد البشرية، وتختلف فيما تبقى وايضا يوجد فرق زمني كبير بين الدراسة القائمة وهذه الدراسة.
- دراسة (علي الحولي) حول الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة، في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية، تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغيرات ولكن تحتوي على متفرع مع التدريب وهو الاحتياجات التدريبية وايضا تختلف في المجتمع المراد دراسته.

- دراسة (جمال نتيل) التي جاءت لمعرفة دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، وتتشابه هذه الدراسة والدراسة الحالية في المتغير الاول وهو التدريب وتختلف في المتغير الثاني وايضا يختلف المجتمع والعينة والزمان.
- دراسة (ايمان قيشاوي) التي جاءت للتركيز على دور التدريب في تطوير رأس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية دراسة حالة / ديوان الموظفين العام، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في المتغير الاول وهو التدريب وتختلف في المتغير الاخر وتختلف ايضا في المجتمع والعينة المختارين.
- دراسة (تمام الدراغمة) التي جاءت للتركيز على فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصاديا من وجهة نظر المستفيدات انفسهن، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في المتغير الاول وهو التدريب وتختلف في المتغير الثاني وايضا تختلف في مجتمع وعينة الدراسة التي تم تطبيق الدراسة عليه.
- دراسة (سمر العالول) حول دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في متغير تنمية الموارد البشرية وتختلف في المتغير الاخر وايضا تختلف في المجتمع والعينة التي تم تطبيق الدراسة عليهم.
- دراسة (خالد خليل) التي ركزت على فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي دراسة حالة اقسام الاشعة في قطاع غزة، وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسة القائمة في المتغير الاول حيث ان برامج التدريب جزء متفرع من التدريب وتختلف في المتغير الاخر وايضاً تختلف في المجتمع والعينة التي تم توجيه العينة اليهم.

❖ اتفقت هذه الدراسة مع غالبية الدراسات العربية والاجنبية، التي تطرقت في دراستها للمتغيرين (التدريب وتنمية الموارد البشرية)، وركزت على دراسة هذه المتغيرات لما لها من اهمية في وقتنا الحالي، الا ان هناك قلة من الدراسات التي تناولت المجتمع مماثل.

❖ تختلف الدراسات العربية والاجنبية في كيفية اعدادها، حيث تم اتباع في بعض الدراسات الاسلوب الوصفي، والبعض الاخر اسلوب العينة العشوائية البسيطة، ومنهم من اتبع العينة القصدية ومنهم من اتبع العينة الشاملة، واخرون اتبعوا المسح الشامل، وسيتم اتباع المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

❖ تم استخدام أداة جمع البيانات الاستبيان في معظم الدراسات، والبعض الاخر استخدم المقابلات والملاحظة في دراساتهم، بينما تم اتباع اسلوب التحليل بالاعتماد على الاديات المتوفرة، وتم استخدام أداة جمع المعلومات الاستبيان في هذه الدراسة من خلال تصميم استبيان خاص يحتوي على عدد من المحاور المتنوعة للتوصل الى تغطية كافة اهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها من خلال الاسئلة التي وجهت للعينة والمجتمع لقدرة الوصول للمعلومات المطلوبة والهادفة للمساعدة في اثناء هذه الدراسة من خلال هذه المعلومات.

❖ ويمكن تلخيص أوجه اختلاف هذه الدراسة من خلال:

1. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث موضوع دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة بشكل عام، وفي المحافظات الشمالية بشكل خاص.
2. تعتبر هذه الدراسة هي الدراسة الاحدث على حسب علم الباحث التي تتناول التدريب بجميع جوانبه ودوره في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية.
3. تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي ربطت بين التدريب وتنمية الموارد البشرية.

4. ندرة الدراسات التي تتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية في الاجهزة الامنية بشكل عام وجهاز الشرطة الفلسطينية بشكل خاص على حسب علم الباحث، فالدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية قليلة جداً، ويتمنى الباحث ان تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة الى المكتبة الفلسطينية.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، ومنها تعريف منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وقياس المتغيرات، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة، والتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت.

2.3 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهذا يناسب مع أغراض هذه الدراسة، وبالتالي فإن هذه الدراسة هي وصفية تصف دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية لأستكشاف نتائج جديدة.

3.3 مصادر جمع البيانات

1. المصادر الثانوية: البيانات التي جمعت من الجهات الرسمية، ولمعالجة الإطار النظري للبحث تم اللجوء إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في تجميع المعلومات حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ومحاولة تطبيقها على هذه الدراسة، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والكتب العلمية بالإضافة إلى الرسائل الجامعية المحلية والخارجية، كما تم الاعتماد على المقالات

والدوريات والتقارير المنشورة على المواقع الالكترونية العلمية المتخصصة، وذلك من اجل وضع الدراسة في إطارها ومساعدة القارئ في تحضير أداة الدراسة المناسبة.

2. المصادر الأولية: جمعت المصادر الأولية من مصادرها الاصلية، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لتحقيق الاهداف والأجابة عن أسئلة البحث.

4.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع ضباط الشرطة ذوي العلاقة والارتباط المباشر او غير المباشر بعمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية كونهم أكثر اطلاعا ودراية بموضوع الدراسة، والبالغ عددهم (180) موظفاً كما هو موضح في الجدول (1.3).

جدول (1.3): مجتمع الدراسة

العدد	الادارة
8	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للتدريب والعمليات
12	ادارة التدريب
8	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للقوى البشرية
24	ادارة التنظيم والادارة
10	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للابحاث والتخطيط
24	ادارة التخطيط والابحاث

11	مدراء شرطة المحافظات الشمالية
33	مدراء الادارات المتخصصة
50	كلية الشرطة

5.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بحيث تكون ممثلة لمجتمعها ومعنى ان تكون العينة ممثلة هو ان يتم تعميم النتائج على باقي افراد المجتمع وتكون النتائج قريبة من المجتمع كاملاً والحصول على نتائج افضل وأدق.

وبالاعتماد على الأسس الإحصائية لاختيار العينات تم اختيار العينة بالطريقة القصدية ، قصدية من حيث متغير الإدارة التي ينتمي إليها المبحوثين (مكتب مساعد مدير عام الشرطة للتدريب والعمليات، إدارة التدريب، مكتب مساعد مدير عام الشرطة للقوى البشرية، ادارة التنظيم والادارة، مكتب مساعد مدير عام الشرطة للأبحاث والتخطيط، ادارة التخطيط والأبحاث، مدراء شرطة المحافظات الشمالية، مدراء الادارات المتخصصة، كلية الشرطة).

تم تحديد حجم مناسب لعينة الدراسة من ضباط الشرطة ذوي العلاقة بحيث تكون هذه العينة ممثلة لمجتمع البحث لذا تم اختيار جميع دوائر العمل ذات الارتباط المباشر او غير المباشر بعمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية وعددها (9) دوائر أي ما نسبته (100 %) من دوائر مجتمع البحث واختيار (50%) من أفراد هذه الدوائر بمستوى ثقة (95 %) وهامش خطأ (5 %) ليكون هو حجم العينة كونها تعتبر نسبة ممثلة لمجتمع الدراسة، حيث تكونت

عينة الدراسة من (90) ضابط شرطة لهم ارتباط مباشر او غير مباشر بعمليات التدريب، بعد أن تم اعتماد حجم عينة الدراسة المطلوب، قام الباحث بتوزيع الاستمارات بالعدد المطلوب باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية للحصول على نسبة تمثيل أقرب وأدق لمجتمع الدراسة واعتماد المقابلة الشخصية لتعبئة الاستمارات بالعدد المطلوب وقد تم، حيث أبدى جميع المبحوثين تعاونهم مع الباحث، و يوضح الجدول 1.3 توزيع أفراد مجتمع البحث، وآلية اختيار العينة.

جدول (2.3): توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقاً لمتغير الإدارة

الرقم	الدائرة	مجتمع الدراسة	حجم العينة المطلوب (%50)
1	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للتدريب و العمليات	8	4
2	إدارة التدريب	12	6
3	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للقوى البشرية	8	4
4	ادارة التنظيم و الادارة	24	12
5	مكتب مساعد مدير عام الشرطة للأبحاث والتخطيط	10	5
6	ادارة التخطيط والأبحاث	24	12
7	مدراء شرطة المحافظات الشمالية	11	6
8	مدراء الادارات المتخصصة	33	16
9	كلية الشرطة	50	25
	المجموع	180	90

المصدر: دائرة الموارد البشرية/ جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية (حتى تاريخ
2019/9/20).

والجدول التالي يوضح الخصائص الديموغرافية للعينة:

جدول (3.3) : الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

								المتغير
—	—	—	—	—	أنثى	ذكر	الإجابة	الجنس
—	—	—	—	—	9 (10.0%)	81 (90.0%)	التكرار و النسبة	
—	—	—	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط	توجيهي	الإجابة	المؤهل العلمي
—	—	—	30 (33.3%)	43 (47.8%)	8 (8.9%)	9 (10.0%)	التكرار والنسبة	
—	—	—	15 سنة فأكثر	10-أقل من 15	5 – أقل من 10	أقل من 5 سنوات	الإجابة	عدد سنوات الخدمة
—	—	—	60 (66.7%)	16 (17.8%)	8 (8.9%)	6 (6.7%)	التكرار والنسبة	
عميد	عقيد	مقدم	رائد	نقيب	ملازم أول	ملازم	الإجابة	الرتبة العسكرية
8 (8.9%)	21 (23.3%)	10 (11.1%)	22 (24.4%)	10 (11.1%)	7 (7.8%)	12 (13.3%)	التكرار والنسبة	
—	—	—	45 سنة فأكثر	35 – أقل من 45	25 – أقل من 35	أقل من 25 سنة	الإجابة	الفئة العمرية
—	—	—	35 (38.9%)	31 (34.4%)	21 (21.3%)	3 (3.3%)	التكرار والنسبة	
—	—	—	3 دورات فأكثر	دورتان	دورة واحدة	لم يحصل على دورة	الإجابة	الدورات التدريبية
—	—	—	70 (77.8%)	8 (8.9%)	9 (10.0%)	3 (3.3%)	التكرار والنسبة	
—	—	—	—	غير ذلك	أعزب	متزوج	الإجابة	الحالة الاجتماعية
—	—	—	—	2 (2.2%)	6 (6.7%)	82 (91.1%)	التكرار والنسبة	
—	—	—	مدرب	مدير	وظيفة إدارية	محاضر	الإجابة	طبيعة العمل
—	—	—	15 (16.7%)	27 (30.0%)	45 (50.0%)	3 (3.3%)	التكرار والنسبة	

---	---	---	---	ترقيتان	ترقية واحدة	لا يوجد	الإجابة	الترقيات خلال
---	---	---	---	21 (23.3%)	66 (73.3%)	3 (3.3%)	التكرار والنسبة	آخر 5 سنوات

6.3 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

يوضح الجدول رقم (2.3) الخصائص الديموغرافية للعينة وفقاً لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، الفئة العمرية، عدد الدورات التي حصل عليها المبحوثين، الحالة الاجتماعية، طبيعة العمل، وعدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة وذلك كما يلي:

1.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (2.3) بأن النسبة الأكبر من أفراد العينة كانت من الذكور بنسبة (90.0%)، بينما جاءت الإناث بنسبة (10.0%) من إجمالي عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن نسبة الذكور اعلى من نسبة الإناث وذلك لأن طبيعة عمل جهاز الشرطة هو عمل يحتاج مشقة وتعب وصعوبات لا يمكن لأي أنثى أن تتحمل طبيعة عمل كهذه.

2.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

فيما يتعلق بالمؤهل العلمي للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت للمبحوثين من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (47.8%)، يليهم المبحوثين من حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة (33.3%)، ثم المبحوثين من حملة شهادة التوجيهي بنسبة (10.0%)، بينما جاءت نسبة المبحوثين من حملة شهادة الدبلوم أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (8.9%) من إجمالي عينة الدراسة.

ويرى الباحث أن النسب المرتفعة للتعليم العالي لشهادة البكالوريوس والدراسات العليا وذلك لأن العينة كانت من ضباط الشرطة وأغلبية من يشغلون هذه المناصب هم ضباط يحملون مؤهلات متخصصة في مجال عملهم.

3.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

فيما يخص عدد سنوات الخدمة للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت للمبحوثين الذين لديهم عدد سنوات خدمة 15 سنة فأكثر بنسبة (66.7%)، يليهم المبحوثين الذين لديهم عدد سنوات خدمة من 10 - أقل من 15 سنة بنسبة (17.8%)، ثم المبحوثين الذين لديهم عدد سنوات خدمة من 5 - أقل من 5 سنوات بنسبة (8.9%)، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين لديهم أقل من 5 سنوات كخدمة في المؤسسة الشرطة الفلسطينية أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (6.7%) من إجمالي عينة الدراسة.

4.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الرتبة العسكرية:

فيما يتعلق بالرتبة العسكرية للمبحوثين، يتضح من الجدول (2.3) بأن النسب كانت لحملة رتبة العميد بنسبة (8.9%)، ومن حملة رتبة العقيد بنسبة (22.3%)، وحملة رتبة المقدم وبنسبة متساوية بلغت (11.1%)، رتبة الرائد بنسبة (24.4%)، ثم المبحوثين من حملة رتبة النقيب (11.1%)، ثم المبحوثين من حملة بينما جاءت نسبة المبحوثين من حملة رتبة الملازم أول أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (7.8%)، ثم من حملة رتبة الملازم بنسبة (13.3%)، من إجمالي عينة الدراسة.

5.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية:

بينت النتائج الواردة في الجدول (2.3) فيما يخص الفئة العمرية أن النسبة الأكبر من المبحوثين أعمارهم 45 سنة فأكثر بنسبة (38.9%)، يليهم المبحوثين الذين تقع أعمارهم بين 35 - أقل من 45 بنسبة (34.4%)، ثم المبحوثين الذين تقع أعمارهم بين 25 - أقل من 35 بنسبة (21.3%)، بينما جاء المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 25 أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (3.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

6.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الدورات التدريبية:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) فيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية أن النسبة الأكبر من المبحوثين قد حصلوا على 3 دورات تدريبية فأكثر بنسبة (77.8%)، يليهم المبحوثين الذين حصلوا على دورة تدريبية واحدة فقط بنسبة (10.0%)، ثم المبحوثين الذين حصلوا على دورتين تدريبيتين بنسبة (8.9%)، بينما جاء المبحوثين الذين لم يحصلوا على أي دورة تدريبية أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (3.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

7.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية:

فيما يخص الحالة الاجتماعية للمبحوثين ، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت للمتزوجين بنسبة (91.1%)، يليهم المبحوثين العزباء بنسبة (6.7%)، بينما جاءت نسبة المبحوثين من غير الفئات السابقة أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (2.2%) من إجمالي عينة الدراسة.

8.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة العمل:

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2.3) فيما يتعلق بطبيعة العمل أن النسبة الأكبر من المبحوثين يعملون في وظائف إدارية بنسبة (50.0%)، يليهم المبحوثين الذين يعملون مدراء بنسبة (30.0%)، ثم المبحوثين الذين يعملون مدرسين بنسبة (16.7%)، بينما جاء المبحوثين الذين يعملون محاضرين أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (3.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

9.6.3 توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الترقيات خلال آخر 5 سنوات:

فيما يخص ترقيات المبحوثين خلال الخمس سنوات الأخيرة، يتضح من الجدول (2.3) بأن أعلى النسب كانت للمبحوثين الذين حصلوا على ترقية واحدة فقط بنسبة (73.3%)، يليهم المبحوثين الذين حصلوا على ترقيتين بنسبة (23.3%)، بينما جاءت نسبة المبحوثين الذين لم يحصلوا على ترقية خلال الخمس سنوات الأخيرة أقل النسب المذكورة وبنسبة بلغت (3.3%) من إجمالي عينة الدراسة.

7.3 أداة الدراسة

لقد قام الباحث بتطوير إستبانة لجمع البيانات اللازمة لدراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، وتكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين على النحو التالي:

القسم الاول: تضمن خصائص عينة الدراسة المتمثلة بمجموعة من المؤشرات الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين لتحديد صفات الأفراد المشمولين في عينة الدراسة وهي: الجنس (مستويان)، المؤهل العلمي (4 مستويات)، عدد سنوات الخدمة (4 مستويات)، الرتبة العسكرية (7 مستويات)، الفئة العمرية (4 مستويات)، عدد الدورات التي حصل عليها المبحوثين (4 مستويات)، الحالة الاجتماعية (3 مستويات)، طبيعة العمل (4 مستويات)، وعدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة (3 مستويات).

القسم الثاني: هو القسم المتعلق بالتدريب وتنمية الموارد البشرية، و تم تقسيمه إلى ستة أجزاء رئيسية كل جزء منها يحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة، وقد تركزت في الاختيار من مقياس خماسي على مقياس ليكرت (Likert scale) بدرجاته الخمس (أوافق بشدة ، أوافق ، أوافق نوعاً ما ، لا أوافق ، لا

أوافق بشدة)، وكانت هذه المجالات تتعلق بفرضيات الدراسة التي تم ذكرها سابقاً. والتي كانت كما يلي: أهداف التدريب وتضمنت (6) فقرات لمعرفة مدى سعي المؤسسة الشرطية الفلسطينية لتحقيق أهداف برامج وعمليات التدريب، واحتوى المحور الثاني على تحديد الاحتياجات التدريبية وتضمن (5) فقرات وتهدف لمعرفة الآليات المتبعة في المؤسسة الشرطية الفلسطينية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، أما الجزء الثالث والمتضمن مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية فاشتمل (7) فقرات هي عبارة عن مؤشرات يتم الاسترشاد بها لتحديد الاحتياجات التدريبية، وفي الجزء الرابع المتعلق بأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية فتضمن (6) فقرات لمعرفة الأساليب المتبعة في المؤسسة الشرطية الفلسطينية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي الجزء الخامس محور أساليب التدريب فاشتمل (16) فقرة لتحديد الأساليب المستخدمة في المؤسسة الشرطية الفلسطينية في تنفيذ عمليات التدريب، وفي المحور السادس المتعلق بتقييم التدريب فاشتمل (8) فقرات لمعرفة على أساليب تقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطية الفلسطينية. أما المحور السابع الخاص بتنمية الموارد البشرية فتضمن (15) فقرة تهدف للتعرف على أثر التدريب في تنمية أفراد المؤسسة الشرطية.

8.3 صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما صممت لقياسه (دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية)، وتم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين كما هو في الملحق رقم (2)، وتم تعديلها بناء على ذلك، وقد أشاروا الى صلاحية فقراتها وملاءمتها لهذا الغرض، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة في كل محور مع الدرجة الكلية لذلك المحور.

وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3.3)، حيث يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً بين الفقرات جميعها والدرجات الكلية لها، مما يدل على ارتفاع صدق أداة الدراسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها، ومما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في ضوء الإطار النظري الذي بني المقياس على أساسه.

جدول (4.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط كامل فقرات

الاداة مع كل محور من محاورها

المحور	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية	رقم الفقرة	قيمة معامل بيرسون	الدالة الإحصائية
أهداف التدريب	1	0.858	0.000	4	0.886	0.000
	2	0.857	0.000	5	0.848	0.000
	3	0.842	0.000	6	0.844	0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية	1	0.766	0.000	4	0.882	0.000
	2	0.845	0.000	5	0.886	0.000
	3	0.832	0.000	—	—	—
	4	0.820	0.000	—	—	—
المؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية	1	0.718	0.000	5	0.792	0.000
	2	0.650	0.000	6	0.834	0.000
	3	0.695	0.000	7	0.697	0.000
	4	0.820	0.000	—	—	—
أساليب تحديد	1	0.831	0.000	4	0.833	0.000

0.000	0.892	5	0.000	0.858	2	الاحتياجات التدريبية	
0.000	0.815	6	0.000	0.907	3		
0.000	0.744	9	0.000	0.483	1	أساليب تنفيذ عمليات التدريب	
0.000	0.799	10	0.000	0.688	2		
0.000	0.780	11	0.000	0.753	3		
0.000	0.815	12	0.000	0.708	4		
0.000	0.819	13	0.000	0.592	5		
0.000	0.736	14	0.000	0.764	6		
0.000	0.761	15	0.000	0.721	7		
0.000	0.721	16	0.000	0.793	8		
0.000	0.819	5	0.000	0.790	1		تقييم عمليات التدريب
0.000	0.800	6	0.000	0.817	2		
0.000	0.858	7	0.000	0.807	3		
0.000	0.868	8	0.000	0.876	4		
0.000	0.783	9	0.000	0.688	1	تنمية الموارد البشرية	
0.000	0.737	10	0.000	0.797	2		
0.000	0.867	11	0.000	0.824	3		
0.000	0.804	12	0.000	0.818	4		
0.000	0.772	13	0.000	0.787	5		
0.000	0.841	14	0.000	0.858	6		
0.000	0.825	15	0.000	0.788	7		
—	—	—	0.000	0.819	8		

يوضح الجدول رقم (3.3) معاملات الارتباط بين كل فقرة مع محورها، حيث تشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول المتعلق بأهداف التدريب والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور الأول صادقاً لما وضع من أجله، و تشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور الثاني صادقاً لما وضع من أجله، كما تشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث المتعلق بالمؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور الثالث صادقاً لما وضع من أجله، وأيضاً تشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع المتعلق بأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور الرابع صادقاً لما وضع من أجله، وتشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس المتعلق بأساليب تنفيذ عمليات التدريب والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور الخامس صادقاً لما وضع من أجله، وتشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس المتعلق بتقييم عمليات التدريب والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور السادس صادقاً لما وضع من أجله، كما تشير معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع المتعلق بتنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية على ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المحور السابع صادقاً لما وضع من أجله.

9.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي بحيث تكون كل فقرة من الاستبانة متسقة مع المجال الذي تنتمي اليه بالإضافة الى مدى اتساق كل مجال من مجالات الدراسة مع الدرجة الكلية للاستبانة، ويعني ذلك بأن كل المبحوثين ينظرون الى فقرات الاستبانة بنفس الطريقة، وتكون الأداة ثابتة عندما تكون النتائج التي نحصل عليها متقاربة إذا كررنا تطبيقها أكثر من مرة في ظروف متماثلة، أي في حال تطبيق الأداة اكثر من مرة هل نحصل على نتائج متقاربة لها صفة الاستقرار والثبات؟. وقد قام الباحث بحساب معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال عن طريق استخدام معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (4.3)، حيث يتضح ارتفاع جميع هذه القيم عن 0.70 مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات مرتفعة، و هذا يعني أن يثق قارئ الدراسة بنتائجها بمقدار قيمة الثبات (0.975).

جدول (5.3): نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها

المختلفة.

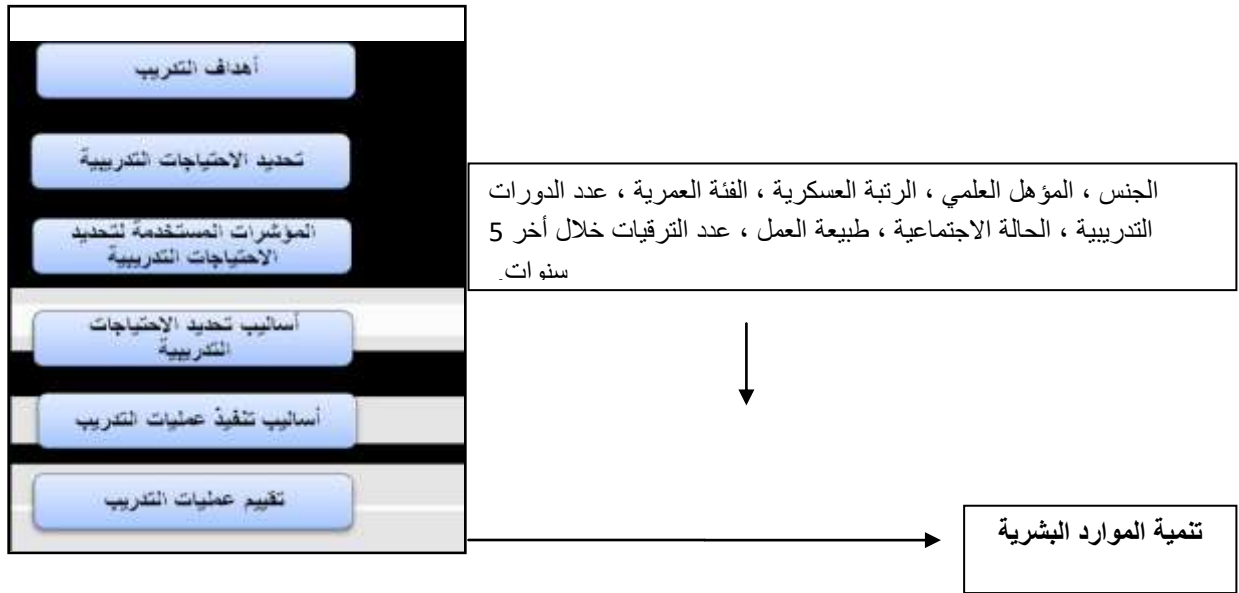
الرقم	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	أهداف التدريب	6	0.926
2	تحديد الاحتياجات التدريبية	5	0.897
3	المؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية	7	0.863
4	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	6	0.927
5	أساليب تنفيذ عمليات التدريب	16	0.942

0.935	8	تقييم عمليات التدريب	6
0.959	15	تنمية الموارد البشرية	7
0.975	63	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (4.3) أن قيم معامل الثبات - كرونباخ ألفا - لكل محور من محاور الدراسة جاءت مرتفعة وتراوح ما بين (0.863-0.959)، مما يدل على ثبات محاور الاستبانة، مع العلم أن قيمة معامل الثبات الكلي كانت تساوي (0.975)، وهي قيمة مرتفعة مما يؤكد على قدرة البيانات على عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

10.3 نموذج ومتغيرات الدراسة

نموذج الدراسة



شكل 1.3 رسم توضيحي لعلاقة المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، من اعداد الباحث.

11.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى الحاسوب لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة وأهدافها، حيث تم اعطاء الإجابة موافق بشدة 5 درجات والإجابة موافق 4 درجات والإجابة موافق نوعاً ما 3 درجات والإجابة لا أوافق درجتان أما الإجابة لا أوافق بشدة سيتم اعطاءها درجة واحدة على مقياس ليكرت الخماسي.

وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS).

12.3 الاساليب والأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على مجموعة من الاساليب والأدوات الإحصائية المتوفرة في البرنامج الإحصائي (SPSS) وهي:

1. أساليب وأدوات الإحصاء الوصفي: يتمثل هذا المقياس في ايجاد مقاييس النزعة المركزية كالتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ومقاييس التشتت كالانحراف المعياري للفقرات، وأيضاً تم حساب التكرارات والنسب المئوية اللازمة للتحليل.

2. استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من أجل فحص صدق المفردات والصدق البنائي لفقرات الاستبانة.

3. تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة القياس (Reliability Analysis) من أجل قياس درجة الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة حيث تتراوح بين (صفر - 1)، وكنسبة مقبولة هي 70% وكان مقدار الثبات بنسبة (0.975).

4. تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من أجل فحص فرضيات الدراسة .

5. تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي في عمل مقارنات الاتجاه لفقرات أداة الدراسة، حيث تم إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 - 5)، وحساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج = $5/4 = 0.80$ ، وبالتالي يتم الاستمرار في زيادة هذه القيمة ابتداء من

أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5.3) يوضح ذلك:

جدول (6.3): المتوسط المرجح لاستجابات المبحوثين

الدرجة	المتوسط المرجح	الوزن	القيمة
منخفضة جداً	من 1 - 1.79	1	غير موافق بشدة
منخفضة	من 1.80 - 2.59	2	غير موافق
متوسطة	من 2.60 - 3.39	3	موافق نوعاً ما
مرتفعة	من 3.40 - 4.19	4	موافق
مرتفعة جداً	من 4.20 - 5	5	موافق بشدة

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، حول دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها واختبار فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة. إضافة لتحليل نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة إن وجدت.

2.4 تحليل فقرات الاستبانة

1.2.4 محور أهداف التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (1.4)، يلاحظ أن حوالي 80.4% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تتبنى مجموعة من الأهداف الواضحة المتعلقة بالتدريب، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (4.15) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.70 .

الجدول (1.4) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأهداف التدريب

في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة										الانحراف المعياري	الانحراف المعياري	درجة شدة الاستجابة
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5				
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
1-1	إحداثيات تغييرات ايجابية في سلوك أفراد المؤسسة الشرطة	40	44.4	37	41.1	12	13.3	1	1.1	0	0.0	4.28	0.779	مرتفعة جداً
1-2	زيادة قدرة أفراد المؤسسة الشرطة على معالجة المشكلات	35	38.9	38	42.2	14	15.6	2	2.2	1	1.1	4.16	0.847	مرتفعة
1-3	تطوير أساليب الأداء لدى المؤسسة الشرطة	33	36.7	41	45.6	15	16.7	1	1.1	0	0.0	4.18	0.743	مرتفعة
1-4	زيادة قدرة الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الشرطة.	26	28.9	44	48.9	16	17.8	3	3.3	1	1.1	4.01	0.841	مرتفعة
1-5	زيادة نطاق المعرفة لدى أفراد المؤسسة الشرطة	32	35.6	38	42.2	18	20.0	1	1.1	1	1.1	4.10	0.835	مرتفعة
1-6	إكساب الأفراد مهارات جديدة تحقق التوافق مع بيئة عمل	38	42.2	32	35.6	17	18.9	2	2.2	1	1.1	4.16	0.886	مرتفعة
	متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		37.8		42.6		17.1		1.8		0.9			
	الوسط الحسابي العام											4.15		
	الانحراف المعياري العام												0.703	

ويوضح الجدول (1.4) الأهداف المختلفة التي تسعى المؤسسة الشرطة الفلسطينية الى تحقيقها، حيث

أشار حوالي 85.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.779) الى أن هذه المؤسسة

تسعى من خلال التدريب إلى إحداث تغييرات ايجابية في سلوك أفرادها، وأكد حوالي 82.3% من المبحوثين

(بوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.743) على أن هذه المؤسسة تهدف الى تطوير أساليب الأداء،

وأشار حوالي 81.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.847) الى أن هذه المؤسسة تهدف الى زيادة قدرة أفرادها على معالجة المشكلات، وأشار حوالي 77.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.01 وانحراف معياري 0.841) على أن هذه المؤسسة تهدف الى زيادة قدرة الأفراد على المساهمة في تحقيق أهدافها، وأشار حوالي 77.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.835) على أن المؤسسة الشرطة تهدف الى زيادة نطاق المعرفة لدى أفرادها، وأشار حوالي 77.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.16 وانحراف معياري 0.886) على أن المؤسسة الشرطة تهدف من خلال التدريب الى إكساب الأفراد مهارات جديدة تحقق التوافق مع بيئة عمل.

يعزو الباحث الارتفاع في درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور الى اتباع جهاز الشرطة لخطة تدريبية سواء شهرية او سنوية التي من شأنها إغناء العاملين في جهاز الشرطة بالمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق اهداف التدريب، وأن أهداف التدريب في جهاز الشرطة الفلسطينية يتم صياغتها بناءً على الغايات التي يتم إدراجها في الخطة الاستراتيجية لإدارة التدريب، وبذلك فإن صياغة الأهداف التدريبية بشكل مستمر يعطي مؤشر إيجابي لدى منتسبين جهاز الشرطة الفلسطينية عن مدى اهتمام إدارة التدريب بخلق برامج تدريبية هادفة تسعى لتطوير العاملين لدى جهاز الشرطة الفلسطينية بما يتماشى مع مستجدات البيئة الأمنية.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة (ابو سلمية، 2007) (Eric, 2012) (Singelton, 2014)(قيشاوي، 2015) (جميلة، 2017) (منزلجي، 2018) (بوعريوة، 2007) في الأهداف المختلفة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها من خلال التدريب بحيث حصلت هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة (خليل، 2016) (صورية، 2014) بحيث لم تحصل هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة بل كانت نتائجها اقل من نتائج هذه الدراسة.

2.2.4 محور تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (2.4)، يلاحظ أن حوالي 58.5% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تحدد احتياجاتها التدريبية بناءً على الاحتياجات العامة والفردية للمؤسسة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.69) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.78

الجدول (2.4) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الاحتياجات

التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة										الدرجة شدة الاستجابة	
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
2-1	الأهداف العامة للمؤسسة الشرطة المطلوب من أفراد هذه المؤسسة تحقيقها.	25	27.8	40	44.4	20	22.2	4	4.4	1	1.1	0.884	مرتفعة
2-2	الاحتياجات الفعلية المتعلقة بعمل أفراد المؤسسة الشرطة.	19	21.1	38	42.2	31	34.4	0	0	2	2.2	0.851	مرتفعة
2-3	الاحتياجات الفردية المرتبطة بأداء كل فرد من أفراد المؤسسة الشرطة.	15	16.7	23	25.6	41	45.6	7	7.8	4	4.4	1.005	مرتفعة
2-4	الاحتياجات الوظيفية لأفراد المؤسسة الشرطة.	15	16.7	34	37.8	31	34.4	7	7.8	3	3.3	0.972	مرتفعة
2-5	التكيف مع متطلبات بيئة المؤسسة الشرطة.	19	21.1	35	38.9	30	33.3	4	4.4	2	2.2	0.924	مرتفعة

			2.6		4.9		34.0		37.8		20.7		متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)
مرتفعة		3.69											الوسط الحسابي العام
	0.782											الانحراف المعياري العام	

ويوضح الجدول (2.4) الية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية، حيث أشار حوالي 72.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.884) الى أن هذه المؤسسة تحدد احتياجاتها التدريبية اعتمادا على الأهداف العامة للمؤسسة الشرطة المطلوب من أفراد هذه المؤسسة تحقيقها، وأكد حوالي 63.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.851) على أن هذه المؤسسة تحدد احتياجاتها التدريبية اعتمادا على الاحتياجات الفعلية المتعلقة بعمل أفراد المؤسسة الشرطة، وأشار حوالي 60.0% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.924) الى أن هذه المؤسسة تسعى إلى التكيف مع متطلبات بيئة المؤسسة الشرطة عند تحدد احتياجاتها التدريبية، وأشار حوالي 54.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.57 وانحراف معياري 0.972) على أن هذه المؤسسة تحدد احتياجاتها التدريبية اعتمادا على الاحتياجات الوظيفية لأفراد المؤسسة الشرطة، وأشار حوالي 42.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.005) على أن المؤسسة الشرطة تحدد احتياجاتها التدريبية اعتمادا على الاحتياجات الفردية المرتبطة بأداء كل فرد من أفراد المؤسسة الشرطة.

يرى الباحث أن السبب في تسجيل درجة مرتفعة في إجابات المبحوثين لكافة الفقرات في محور تحديد الاحتياجات التدريبية يرجع الى اهتمام مسؤولي برنامج التدريب بدراسة الاحتياجات التدريبية وتدريب المتدرب ضمن اتجاهات إدارية وفنية حديثة ومواكبة للتطور، وتعتمد إدارة التدريب على الاستفادة من المعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية التقييم لتحديد الفجوات التي تنقص العاملين ومن ثم تحديد البرامج التدريبية

وأساليب وطرق التدريب السليمة لتغطية هذه الفجوات والاستعانة بالمختصين سواء من داخل او خارج المؤسسة الشرطة لبناء برنامج تدريبي متكامل قادر على تنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم في النواحي المطلوبة علاوة على ذلك فإن تحديد الاحتياج التدريبي من الممكن أن يتم إعداده بناءً على استحداث إدارة او دمج عمل بعض الدوائر مع بعضها البعض، بالإضافة لإلمام القائمين على عملية تحديد الاحتياجات بالمعلومات حول اراء المتدربين عن الدورات السابقة والمعلومات من قبل العاملين في المؤسسة الشرطة عن المعوقات والمشاكل التي تواجههم في العمل، ويتم الحصول على هذه المعلومات بطرق مختلفة منها الملاحظة والمقابلة وتقرير العمل اليومي والتي بدورها تقوم بتوجيه فكر المدراء نحو ما ينقص المنتسبين من دورات تدريبية.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة (نتيل، 2007) (الهدى، 2017) (نابتي، 2009) (الاعمر، 2012)، في الية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة بحيث حصلت هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة.

وتختلف هذه الدراسة مع (المير، 2007) (ابوسلمية، 2007) (ابو عودة، 2006) (خليل، 2016) بحيث لم تحصل هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة بل كانت اقل من نتائج هذه الدراسة.

3.2.4 محور المؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (3.4)، يلاحظ أن حوالي 40.4% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تسترشد بمجموعة من المؤشرات عند تحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد

المؤسسة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.24) بانحراف معياري بلغت قيمته

حوالي 0.77 .

الجدول (3.4) قيم التكرار والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمؤشرات

المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة										الانحراف المعياري	الدرجة شدة الاستجابة
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5			
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
3-1	ارتفاع معدلات الغياب بين بعض أفراد المؤسسة الشرطة.	6	6.7	24	26.7	33	36.7	18	20.0	9	10.0	1.071	متوسطة
3-2	نتائج تقييم أداء أفراد المؤسسة الشرطة.	5	5.6	17	18.9	25	27.8	32	35.6	11	12.2	1.086	متوسطة
3-3	وجود بعض مشكلات الأداء لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة.	1	1.1	9	10.0	31	34.4	32	35.6	17	18.9	0.944	مرتفعة
3-4	انخفاض الروح المعنوية لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة.	3	3.3	10	11.1	35	38.9	30	33.3	12	13.3	0.971	مرتفعة
3-5	وجود بعض التذمر من العمل لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة.	4	4.4	11	12.2	40	44.4	21	23.3	14	15.6	1.028	متوسطة
3-6	ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي (ترك العمل) الى خارج المؤسسة.	4	4.4	25	27.8	34	37.8	18	20.0	9	10.0	1.033	متوسطة
3-7	وجود بعض الصراعات بين بعض أفراد المؤسسة الشرطة.	9	10.0	22	24.4	28	31.1	22	24.4	9	10.0	1.142	متوسطة
	متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		5.1		18.7		35.9		27.5		12.9		
	الوسط الحسابي العام		3.24										
	الانحراف المعياري العام											0.771	

ويوضح الجدول (3.4) المؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية، حيث أشار حوالي 54.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.944) الى أن هذه المؤسسة تعتمد على وجود بعض مشكلات الأداء لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة كمؤشر لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفرادها، وأكد حوالي 47.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.086) على أن هذه المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم أداء أفراد المؤسسة الشرطة كمؤشر لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفرادها، وأشار حوالي 46.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 0.971) الى أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تعتمد على انخفاض الروح المعنوية لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة كمؤشر لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية بنسب موافقة أقل من 40 %، وهذه المؤشرات على الترتيب هي: وجود بعض التذمر من العمل لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة بنسبة (38.9%)، وجود بعض الصراعات بين بعض أفراد المؤسسة الشرطة بنسبة (34.4%)، ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي (ترك العمل) الى خارج المؤسسة بنسبة (30.0%)، و ارتفاع معدلات الغياب بين بعض أفراد المؤسسة الشرطة بنسبة (30.0%).

يعزو الباحث درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور الذي حاز على نسبة متوسطة في معظم فقراته الى انه هناك ضعف لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في قياس المؤشرات لتحديد بعض الاحتياجات التدريبية ويمكن القول ان هناك نوع من التجاهل او عدم التطرق لهذه الوسائل في قياس بعض الجوانب المهمة لأداء المنتسبين والاتجاه لقياس هذه الاحتياجات بطرق اخرى، وهذه المؤشرات التي تستخدم عن طريق الملاحظة والمقابلة والنظر الى بعض البيانات المتوفرة لدى الادارة في اعداد المنتسبين الذين يعانون من مشاكل سواء

ترك العمل او الغياب او غير ذلك، وانهم في حاجة الى اعطائهم فرصة والاهتمام بهم وتقديم لهم يد العون لهم ومساعدتهم من خلال معرفة احتياجاتهم وتقديم التدريب المناسب لهم والذي يتناسب مع النقص والاحتياج لديهم ويمكن القول انه من المهم ان يقوم جهاز الشرطة الفلسطينية في تحديث لبعض المؤشرات التي تقاس لتحديد الاحتياجات التدريبية والتماشي مع التطور الموجود في العالم للحفاظ على الكادر البشري الموجود لديها والعمل على تطويره وتزويده بالمهارات والقدرات المناسبة لقدرتهم على السيطرة في مجال عملهم ومهامهم المختلفة وادارتها بصورة جيدة وتقديم افضل خدمات للمواطنين.

4.2.4 محور الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (4.4)، يلاحظ أن حوالي 42.2% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تتبنى مجموعة من الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفرادها، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.24) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.98 .

الجدول (4.4) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب

المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة									
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعا ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
4-1	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال أسلوب ملاحظة الأداء.	4	4.4	10	11.1	30	33.3	24	26.7	22	24.4
4-2	يتم توزيع الاستبيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية.	7	7.8	17	18.9	30	33.3	23	25.6	13	14.4

متوسطة	1.227	3.02	11.1	10	26.7	24	24.4	22	24.4	22	13.3	12	4-3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقابلات الفردية.
متوسطة	1.142	3.00	7.8	7	28.9	26	31.1	28	20.0	18	12.2	11	4-4	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقابلات الجماعية.
متوسطة	1.130	3.22	6.7	6	18.9	17	35.6	32	23.3	21	15.6	14	4-5	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التفاعل مع الأفراد والتواصل معهم (الطريقة التفاعلية).
مرتفعة	1.113	3.46	4.4	4	16.7	15	26.7	24	33.3	30	18.9	17	4-6	تستخدم المؤسسة الشرطة الأرشيف في تحديد الاحتياجات التدريبية.
			7.0		20.2		30.7		25.6		16.5			متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)
		3.24												الوسط الحسابي العام
	0.981													الانحراف المعياري العام

ويوضح الجدول (4.4) الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية، حيث أشار حوالي 52.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.113) الى أن هذه المؤسسة تستخدم الأرشيف في تحديد الاحتياجات التدريبية، وأكد حوالي 51.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.113) على أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب ملاحظة الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية، وأشار حوالي 40.0% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.20 وانحراف معياري 1.144) الى أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تستخدم أسلوب توزيع الاستبيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية، بينما جاءت الأساليب الأخرى المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية بنسب موافقة أقل من 40%، وهذه الأساليب على الترتيب هي : التفاعل مع الأفراد والتواصل

معهم (الطريقة التفاعلية) بنسبة (38.9%)، المقابلات الفردية بنسبة (37.7%)، والمقابلات الجماعية بنسبة (32.2%).

يعزو الباحث درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور الذي حاز على نسبة متوسطة في معظم فقراته الى انه هناك اختلاف في درجات حصول الفقرات على نسب مئوية وهذا يعني أن المؤسسة الشرطية تقوم على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال طرق معينة تقتصر على هذه الطرق تحديد الاحتياجات التدريبية وتجاهل بعض الطرق الاخرى او استخدامها بنسبة ضئيلة وعدم تعميمها والعمل بها داخل نظام تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطية، مما يستدعي ذلك لعدم قدرة جهاز الشرطة الفلسطينية في تغطية كافة الاحتياجات التدريبية بشكل كامل لمنتسبيه، وذلك لانه لا يتم استخدام كافة الطرق في تحديد الاحتياجات والاكتفاء في بعض الطرق والجوانب المعينة يمكن القول انها طرق تقليدية غير مواكبة للعولمة والتطور في تحديد الاحتياجات التدريبية، ويجب العمل على استخدام كافة الوسائل التي تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لقدرة جهاز الشرطة بتغطية كافة الاحتياجات لمنتسبيه والعلم بها والمساعدة على تخطي هذه الاحتياجات وقلها لمهارات لدى المنتسبين للقدرة على مواصلة العمل بمهنية وقدرات ومهارات افضل مما سبق التدريب، والاهتمام بالجوانب الصغيرة في تحديد الاحتياجات التي من الممكن ان تكون لها اهمية في تطوير وتنمية القدرات لمنتسبين جهاز الشرطة الفلسطينية.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة (Nassazi, 2013) الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة بحيث حصلت هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع (الاعمر، 2012) في الأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بحيث لم تحصل هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة بل كانت نتائجها اقل من هذه

النتائج

5.2.4 محور الأساليب المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (5.4)، يلاحظ أن حوالي 52.0% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تتبنى مجموعة من الأساليب في تنفيذ عمليات التدريب لأفرادها، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.52) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.72 .

الجدول (5.4) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للأساليب

المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة									
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5	
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار
1-5	تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين لتدريب الأفراد على العمل.	0	0	1.1	1	17.8	16	41.1	37	40.0	36
2-5	تعقد المؤسسة الشرطة محاضرات لأفرادها بأسلوب تدريبي.	0	0	2.2	2	22.2	20	43.3	39	32.2	29
3-5	تخصص المؤسسة جلسات حوار مفتوح مع الأفراد كأسلوب تدريبي.	3.3	3	13.3	12	35.6	32	33.3	30	14.4	13

مرتفعة	1.078	3.61											23	تعقد المؤسسة الشرطية لأفرادها دورات تدريبية في موقع العمل بحيث يكون التطبيق مباشرا أثناء أداء العمل.	4- 5
مرتفعة	0.906	3.79	2.2	2	13.3	12	31.1	28	27.8	25	25.6		21	تعقد المؤسسة الشرطية لأفرادها دورات تدريبية خارج نطاق الوظيفة (خارج موقع العمل)	5- 5
متوسطة	1.232	3.18	5.6	5	30.0	27	26.7	24	16.7	15	21.1		19	يتم نقل الفرد من عمل إلى آخر داخل المؤسسة الشرطية من اجل اكتساب مهارات جديدة.	6- 5
مرتفعة	0.984	3.56	2.2	2	11.1	10	33.3	30	35.6	32	17.8		16	تنظم المؤسسة الشرطية المؤتمرات المتخصصة ذات الصلة بأعمال الشرطة كأسلوب تدريبي لأفرادها.	7- 5
متوسطة	1.079	3.22	4.4	4	22.2	20	33.3	30	26.7	24	13.3		12	تستخدم المؤسسة أسلوب المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي (من خلال تقسيم المتدربين لمجموعتين متنافستين لمناقشة مشكلة ما وحلها)	8- 5
مرتفعة	0.939	3.51	2.2	2	10.0	9	36.7	33	36.7	33	14.4		13	تعقد المؤسسة ندوات متخصصة ذات علاقة بالعمل كأسلوب تدريبي.	9- 5
مرتفعة	0.925	3.44	1.1	1	13.3	12	38.9	35	33.3	30	13.3		12	تزيد المؤسسة الشرطية مسؤوليات بعض أفرادها في حالات محددة لتدريبهم على تحمل مسؤوليات اكبر مستقبلا.	10 5-
متوسطة	0.967	3.38	3.3	3	14.4	13	33.3	30	38.9	35	10.0		9	تكلف المؤسسة الشرطية بعض أفرادها بواجبات أكثر في بعض المواقف كأسلوب تدريبي يؤهلهم لادوار جديدة مستقبلا.	11 5-
متوسطة	0.974	3.29	3.3	3	15.6	14	41.1	37	28.9	26	11.1		10	تستخدم المؤسسة الشرطية أسلوب تقديم المقترحات ومناقشتها بصورة جماعية	12 5-

													كأسلوب تدريبي.	
متوسطة	1.102	3.00											13 5-	تمنح المؤسسة الشرطية بعض أفرادها الحرية الكاملة لصناعة القرارات في بعض المواقف كأسلوب تدريبي يؤهلهم لأدوار أخرى.
متوسطة	1.033	3.37											14 5-	تستخدم المؤسسة أسلوب دراسة الحالة كأسلوب تدريبي (من خلال عرض حالات واقعية من العمل أو أعمال مشابهة ومناقشتها).
مرتفعة	0.927	3.48											15 5-	تستخدم المؤسسة أسلوب تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي (من خلال استحداث موقف ما والطلب من المتدرب التصرف إزاء الموقف).
مرتفعة	0.914	3.87											16 5-	تعقد المؤسسة ورشات عمل متخصصة كأسلوب تدريبي لأفرادها.
			2.7		13.1		32.2		33.1		18.9			متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)
		3.52												الوسط الحسابي العام
	0.719													الانحراف المعياري العام

ويوضح الجدول (5.4) الأساليب المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطية الفلسطينية، حيث أشار حوالي 81.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.767) الى أن هذه المؤسسة تستعين بخبراء متخصصين لتدريب الأفراد على العمل كأحد أهم الأساليب المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطية الفلسطينية، وأكد حوالي 75.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.798) على أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب عقد محاضرات لأفرادها بأسلوب

تدريبي في تنفيذ عمليات التدريب، وأشار حوالي 66.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.914) الى أن المؤسسة الشرطية الفلسطينية تعقد ورشات عمل متخصصة كأسلوب تدريبي لأفرادها، وأشار حوالي 63.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.906) الى أن المؤسسة الشرطية الفلسطينية تعقد لأفرادها دورات تدريبية خارج نطاق الوظيفة (خارج موقع العمل) كأسلوب تدريبي لأفرادها، وأشار حوالي 53.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.078) الى أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب عقد دورات تدريبية في موقع العمل لأفرادها بحيث يكون التطبيق مباشرا أثناء أداء العمل، وأشار حوالي 53.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.984) الى أن هذه المؤسسة تنظم المؤتمرات المتخصصة ذات الصلة بأعمال الشرطة كأسلوب تدريبي لأفرادها، وأشار حوالي 51.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.939) الى أن هذه المؤسسة تعقد ندوات متخصصة ذات علاقة بالعمل كأسلوب تدريبي لأفرادها، وأشار حوالي 48.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.38 وانحراف معياري 0.967) الى أن هذه المؤسسة تكلف بعض أفرادها بواجبات أكثر في بعض المواقف كأسلوب تدريبي يؤهلهم لادوار جديدة مستقبلا، وأشار حوالي 47.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.927) الى أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي (من خلال استحداث موقف ما والطلب من المتدرب التصرف إزاء الموقف)، ويرى حوالي 47.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.005) الى أن هذه المؤسسة تخصص جلسات حوار مفتوح مع الأفراد كأسلوب تدريبي، وأشار حوالي 46.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.925) الى أن هذه المؤسسة تزيد مسؤوليات بعض أفرادها في حالات محددة لتدريبهم على تحمل مسؤوليات اكبر مستقبلا، وأشار حوالي 43.4% من المبحوثين (بوسط حسابي

3.37 وانحراف معياري 1.033) الى أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب دراسة الحالة كأسلوب تدريبي (من خلال عرض حالات واقعية من العمل أو أعمال مشابهة ومناقشتها)، وأشار حوالي 40.0% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.29 وانحراف معياري 0.974) الى أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب تقديم المقترحات ومناقشتها بصورة جماعية كأسلوب تدريبي، وأشار حوالي 40.0% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 1.079) الى أن هذه المؤسسة تستخدم أسلوب المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي (من خلال تقسيم المتدربين لمجموعتين متنافستين لمناقشة مشكلة ما وحلها)، بينما جاءت الأساليب الأخرى المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية بنسب موافقة أقل من 40%، وهذه الأساليب على الترتيب هي: يتم نقل الفرد من عمل إلى آخر داخل المؤسسة الشرطة من أجل اكتساب مهارات جديدة بنسبة (37.8%)، وتمنح المؤسسة الشرطة بعض أفرادها الحرية الكاملة لصناعة القرارات في بعض المواقف كأسلوب تدريبي يؤهلهم لأدوار أخرى بنسبة (34.5%).

يعزو الباحث درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور الذي حاز على نسبة مرتفعة في معظم فقراته الى انه هناك المام واضح لدى جهاز الشرطة الفلسطينية بالاساليب والانواع التدريبية التي يتم اعطائها لمنتسبين جهاز الشرطة الفلسطينية، برغم انه هناك اجابات بدرجة متوسطة لبعض الاساليب والانواع التدريبية من الممكن انه هناك قلة في اعطاء هذه الاساليب والانواع ولكن هناك ايضا كم هائل من الاساليب والانواع منها التقليدية ومنها الحديثة التي يستخدمها جهاز الشرطة الفلسطينية في تدريب منتسبيه، وهذا يدل على انه هناك خبرات واسعة لدى جهاز الشرطة الفلسطينية في الاساليب والانواع على نطاق عالمي وانها مواكبة للتطور العلمي والمعرفي في هذا المجال، ولدى جهاز الشرطة الفلسطينية خبرات داخلية كانت او خارجية تقوم بإعداد برامج تدريبية شاملة لجميع الاساليب والانواع التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية سواء كانت

اساليب تدريب تقليدية او اساليب تدريب حديثة، ولكن يجب ايضا ان يقوم جهاز الشرطة الفلسطينية بالتوسع اكثر في مجال الاساليب والانواع التدريبية بحيث يصبح شامل وكامل ويحتوي في طياته لجميع الاساليب التدريبية الحديثة لما لها من اهمية في صقل وزيادة القدرات لدى المتدربين ومن هذه الاساليب من له اثار ايجابية تنعكس على تغيير في اسلوب وسلوك المتدربين في اداء عملهم بافضل اسلوب .

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة (نتيل، 2007) (الهدى، 2017) (حليمة، 2017) (الاعمر، 2012) (Nassazi, 2013) (shafiq, 2017) في الأساليب المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة بحيث حصلت هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (ابو عودة، 2006) (فردوس، 2016) (القحطاني، 2005) بحيث لم تحصل هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة بل كانت نتائجها اقل من نتائج هذه الدراسة.

6.2.4 محور تقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (6.4)، يلاحظ أن حوالي 57.8% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تركز على مجموعة من المعايير في تقييم عمليات التدريب داخل المؤسسة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (3.62) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.79 .

الجدول (6.4) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وسائل تقييم

عمليات التدريب في المؤسسة الشرطية الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة										الدرجة شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعا ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5				
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
6-1	مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي بعد عملية التدريب.	2.2	2	11.1	10	33.3	30	32.2	29	21.1	19	مرتفعة	1.016	3.59
6-2	قياس جودة البرامج التدريبية المقدمة من وجهة نظر الأفراد المتدربين.	2.2	2	7.8	7	33.3	30	42.2	38	14.4	13	مرتفعة	0.911	3.59
6-3	التعرف على ردود أفعال المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب عن طريق استمارة توزع عليهم.	4.4	4	4.4	4	32.2	29	40.0	36	18.9	17	مرتفعة	0.987	3.64
6-4	توافق نتائج التدريب المتحققة مع أهداف البرنامج التدريبي.	3.3	3	4.4	4	33.3	30	44.4	40	14.4	13	مرتفعة	0.907	3.62
6-5	إنجاز عملية تدريب الأفراد المستهدفين ضمن الوقت المحدد.	2.2	2	4.4	4	30.0	27	44.4	40	18.9	17	مرتفعة	0.897	3.73
6-6	النجاح في تنفيذ عملية التدريب من خلال الموارد المخصصة.	4.4	4	6.7	6	25.6	23	50.0	45	13.3	12	مرتفعة	0.956	3.61
6-7	انعكاسات عمليات التدريب في أداء الأفراد الذين تلقوا التدريب.	3.3	3	5.6	5	34.4	31	36.7	33	20.0	18	مرتفعة	0.975	3.64
6-8	محتوى التقارير النهائية المتعلقة بعملية التدريب.	3.3	3	7.8	7	37.8	34	36.7	33	14.4	13	مرتفعة	0.951	3.51
متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		3.2		6.5		32.5		40.9		16.9				
الوسط الحسابي العام												3.62		
الانحراف المعياري العام												0.787		

ويوضح الجدول (6.4) تقييم عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية، حيث أشار حوالي 63.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.897) الى أن هذه المؤسسة تركز على إنجاز عملية تدريب الأفراد المستهدفين ضمن الوقت المحدد عند تقييم عمليات التدريب لأفرادها، وأكد حوالي 63.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 0.956) على أن هذه المؤسسة تركز النجاح في تنفيذ عملية التدريب من خلال الموارد المخصصة عند تقييم عمليات التدريب لأفرادها، وأشار حوالي 58.9% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.987) الى أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية تركز على التعرف على ردود أفعال المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب عن طريق استمارة توزع عليهم عند تقييم عمليات التدريب لأفرادها، وأشار حوالي 58.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.62 وانحراف معياري 0.907) الى أن المؤسسة الشرطة الفلسطينية وعند تقييم عمليات التدريب لأفرادها تركز على توافق نتائج التدريب المتحققة مع أهداف البرنامج التدريبي، وأشار حوالي 56.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.975) الى أن هذه المؤسسة تركز على انعكاسات عمليات التدريب في أداء الأفراد الذين تلقوا التدريب عند تقييم عمليات التدريب لأفرادها، وأشار حوالي 56.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 0.911) الى أن هذه المؤسسة وعند تقييم عمليات التدريب لأفرادها قياس جودة البرامج التدريبية المقدمة من وجهة نظر الأفراد المتدربين، وأشار حوالي 53.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.016) الى أن هذه المؤسسة تركز على مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي بعد عملية التدريب عند تقييم عمليات التدريب لأفرادها، وأشار حوالي 51.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.951) الى أن هذه المؤسسة تركز على محتوى التقارير النهائية المتعلقة بعملية التدريب عند تقييم عمليات التدريب لأفرادها.

يعزو الباحث درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور الذي حاز على نسبة مرتفعة في معظم فقراته الى انه هناك عملية تقييم جيدة لدى جهاز الشرطة الفلسطينية تمكنه من معرفة ما تم انجازه في هذه الخطة التدريبية وما هو رأي المتدربين و تقييمهم لهذا التدريب ومدى الاستعادة العائدة على جهاز الشرطة الفلسطينية من هذا التدريب وما هي المهارات و القدرات التي تم اكتسابها خلال فترة التدريب، ويزيد هذا التقييم امكانية جهاز الشرطة الفلسطينية من معرفة ما هي الاختلالات في البرامج الحالية ومعالجتها لزيادة نسبة النجاح واعطاء اكثر فاعلية للبرامج التدريبية التي يتعود بالآثر الايجابي على المؤسسة الشرطية ومنتسبيها، وايضا هذا التقييم قد يوفر الكثير من الوقت والجهد والتكاليف التي تستخدم في تطوير المتدربين من خلال هذه البرامج التدريبية.

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة (ابو عودة، 2006) (نتيل، 2007) (الدرغام، 2014) (الهدى، 2017) (الاعمر، 2012) في تقييم عمليات التدريب لأفراد المؤسسة بحيث حصلت هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة.

وتختلف هذه النتائج مع دراسة (ابو سلمية، 2006) (خليل، 2016) (السماوي، 2014) (المير، 2007) بحيث لم تحصل هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة بل كانت نتائجها اقل من هذه النتيجة.

7.2.4 محور دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية:

بالنظر الى الجدول (7.4)، يلاحظ أن حوالي 76.4% من المبحوثين قد أكدوا بدرجة كبيرة على أن المؤسسة الشرطية الفلسطينية على أن التدريب الذي يتلقاه عناصر هذه المؤسسة يؤدي إلى تنمية الموارد

البشرية في المؤسسة، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا المحور حوالي (4.08) بانحراف معياري بلغت قيمته حوالي 0.67 .

الجدول (7.4) قيم التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدور التدريب في

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

الرقم	الفقرات	مقياس الإجابة										الدرجة شدة الاستجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		لا أتفق بشدة 1		لا أتفق 2		نوعاً ما 3		أتفق 4		أتفق بشدة 5				
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
-1 7	يكسب التدريب أفراد المؤسسة الشرطة مهارات جديدة.	0	0	0	0	18.9	17	37.8	34	43.3	39	0.754	4.24	مرتفعة جداً
-2 7	يدعم التدريب قدرات أفراد المؤسسة الشرطة.	0	0	2.2	2	12.2	11	50.0	45	35.6	32	0.733	4.19	مرتفعة
-3 7	يقلل التدريب من درجة الخطأ لدى الأفراد.	0	0	2.2	2	24.4	22	38.9	35	34.4	31	0.826	4.06	مرتفعة
-4 7	يعزز التدريب دافعية الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة الشرطة	0	0	4.4	4	20.0	18	43.3	39	32.2	29	0.841	4.03	مرتفعة
-5 7	يقلل التدريب من مخاطر العمل .	0	0	3.3	3	21.1	19	37.8	34	37.8	34	0.849	4.10	مرتفعة
-6 7	يساعد التدريب الأفراد على التميز في الأداء.	1.1	1	5.6	5	15.6	14	33.3	30	44.4	40	0.955	4.14	مرتفعة
-7 7	يعزز التدريب مقدرة أفراد المؤسسة الشرطة في التعاطي مع المهام المختلفة .	0	0	2.2	2	23.3	21	40.0	36	34.4	31	0.818	4.07	مرتفعة

مرتفعة	0.860	4.04	0	0	4.4	4	21.1	19	40.0	36	34.4	31	يساعد التدريب الافراد على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.	8- 7
مرتفعة	0.765	4.10	0	0	1.1	1	21.1	19	44.4	40	33.3	30	يزيد التدريب مستوى إتقان العمل لدى افراد المؤسسة الشرطية.	9- 7
مرتفعة	0.801	4.18	0	0	1.1	1	21.1	19	36.7	33	41.1	37	يزيد التدريب مستوى المعرفة بالعمل لدى افراد المؤسسة الشرطية.	10- 7
مرتفعة	0.827	4.11	0	0	4.4	4	15.6	14	44.4	40	35.6	32	يؤدي التدريب الى تنمية قدرة أفراد المؤسسة الشرطية على حل المشكلات	11- 7
مرتفعة جداً	0.722	4.20	0	0	0	0	17.8	16	44.4	40	37.8	34	التدريب يزيد مهارات أفراد المؤسسة الشرطية في التعامل مع المواطنين.	12- 7
مرتفعة	0.966	3.86	2.2	2	6.7	6	21.1	19	43.3	39	26.7	24	يزيد التدريب فرص التقدم في العمل.	13- 7
مرتفعة	0.866	4.06	0	0	4.4	4	21.1	19	38.9	35	35.6	32	ينمي التدريب قدرات أفراد المؤسسة الشرطية على مواجهة الأزمات.	14- 7
مرتفعة	1.012	3.86	2.2	2	6.7	6	25.6	23	34.4	31	31.1	28	يحفّز التدريب حالات الابتكار في المؤسسة الشرطية.	15- 7
			0.4		3.2		20.0		40.5		35.9		متوسط النسب المئوية (نتاج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)	
		4.08											الوسط الحسابي العام	
	0.674												الانحراف المعياري العام	

ويوضح الجدول (7.4) دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية، حيث أشار حوالي 85.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.733) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يدعم قدرات أفراد المؤسسة الشرطة، وأكد حوالي 82.2% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري 0.722) على أن التدريب في هذه المؤسسة يزيد مهارات أفراد المؤسسة الشرطة في التعامل مع المواطنين، وأشار حوالي 81.1% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.754) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يكسب أفراد المؤسسة الشرطة مهارات جديدة، وأشار حوالي 80.0% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.827) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يؤدي الى تنمية قدرة أفراد المؤسسة الشرطة على حل المشكلات، وأشار حوالي 77.8% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.801) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يزيد مستوى المعرفة بالعمل لدى افراد المؤسسة الشرطة، وأشار حوالي 77.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.15 وانحراف معياري 0.955) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يساعد الأفراد على التميز في الأداء، وأشار حوالي 77.7% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.765) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يزيد مستوى إتقان العمل لدى افراد المؤسسة الشرطة، وأشار حوالي 75.6% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.849) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يقلل من مخاطر العمل، وأشار حوالي 75.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.841) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يعزز دافعية الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة الشرطة، وأشار حوالي 74.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.866) الى أن التدريب في هذه المؤسسة ينمي قدرات أفراد المؤسسة الشرطة على مواجهة الأزمات، وأشار حوالي 74.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.07 وانحراف

معياري (0.818) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يعزز مقدرة افراد المؤسسة الشريطية في التعاطي مع المهام المختلفة، وأشار حوالي 74.4% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.860) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يساعد الافراد على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وأشار حوالي 73.3% من المبحوثين (بوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.826) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يقلل من درجة الخطأ لدى الأفراد، وأشار حوالي 70.0% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 0.966) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يزيد فرص التقدم في العمل، وأشار حوالي 65.5% من المبحوثين (بوسط حسابي 3.86 وانحراف معياري 1.012) الى أن التدريب في هذه المؤسسة يحفز حالات الابتكار في المؤسسة الشريطية.

يعزو الباحث درجة إجابات المبحوثين في هذا المحور الذي حاز على نسبة مرتفعة في معظم فقراته الى ان التدريب الذي تقدمه المؤسسة الشريطية يدعم تنمية الموارد البشرية المنتسبة له من خلال رفع وتطوير قدرته ومهاراته وتغيير في سلوكه والمعرفة لديهم، وتنمية امكانيته والقدرة على تطوير مبادئه وقيمه، مما يجعل بيئة العمل مناسبة للمنتسبين وتحفيزهم لاطهار طاقاتهم في العمل وبذل اقصى ما لديهم من فكر وقوى في التعامل مع مهام العمل من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم التدريبية، ويصبح ايضا هناك دافع لدى المنتسبين لتحمل مسؤولية اكبر في عملهم وذلك لتحسين ادائهم في عملهم ووضع الحلول المناسبة للمشكلات والقدرة على التعامل مع الازمات والتعامل مع المهام المختلفة لايجاد فرصة للتقدم في العمل ويقلل نسبة الخطا لديهم والمخاطر بالعمل وانجاز الاعمال والمهام المطلوبة بتميز ومهنية وافضل استخدام للموارد المتاحة لديهم، مما يجعل لدى المنتسبين حافز في الابتكار والابداع في العمل ومهامه وهذه المميزات جميعها

تصب في النهاية في مصلحة جهاز الشرطة الفلسطينية لتحقيق الاهداف الموجودة لديه من خلال تنمية
موارده البشرية .

وتتفق نتائج الدراسة الواردة في هذا المحور مع دراسة (ابو سلمية، 2006) (شبير، 2009) (فردوس،
2016) (جميلة، 2017) (خليل، 2016) (Eric, 2012) (shafiq, 2017) في دور التدريب في تنمية
الموارد البشرية في المؤسسة بحيث حصلت هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها هذه الدراسة.
وتختلف هذه النتائج مع دراسة (العلول، 2011) (سيبرنة، 2015) (الساوي، 2014) (المير، 2007) في
دور التدريب في تنمية الموارد البشرية بحيث لم تحصل هذه الدراسات على نفس النتيجة التي حصلت عليها
هذه الدراسة بكل كانت نتائجها أقل .

3.4 فرضيات الدراسة :

نصت فرضية الدراسة الرئيسية على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
بين دور التدريب وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في المحافظات الشمالية.

وانبثق عنها الفرضيات الفرعية الست التالية:

1.3.4 الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين
أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في

الجدول (8.4)

الجدول (8.4) نتائج اختبار ارتباط بيرسون " Pearson Correlation " للفرضية الأولى

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية			المحور
النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
دالة إحصائياً	0.000	0.457	أهداف التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (8) وجود علاقة طردية إيجابية بين أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، و ظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.457) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أنه كلما تبنت المؤسسة الشرطة الفلسطينية مجموعة من الأهداف الواضحة المتعلقة بالتدريب يؤثر ذلك بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها ويعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة. وهذا **يتناقض ويتعارض** مع ما تدعو إليه الفرضية الأولى من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الأولى.

2.3.4 الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في

الجدول (9.4)

الجدول (9.4) نتائج اختبار ارتباط بيرسون " Pearson Correlation " للفرضية الثانية

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية			المحور
النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
دالة إحصائياً	0.000	0.668	كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (9) وجود علاقة طردية إيجابية بين كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، وظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.668) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، مما يعني أن الكيفية التي تتبناها المؤسسة الشرطة في تحديد احتياجاتها التدريبية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وتعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد

البشرية في المؤسسة الشرطة. وهذا **يتناقض ويتعارض** مع ما تدعو إليه الفرضية الثانية من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، مما يدعونا إلى **رفض الفرضية الثانية**.

3.3.4 الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الثالثة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤشرات المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في الجدول (10.4)

الجدول (10.4) : نتائج اختبار ارتباط بيرسون " Pearson Correlation " للفرضية الثالثة

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية			المحور
النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
دالة إحصائياً	0.000	0.480	مؤشرات تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (10) وجود علاقة طردية إيجابية بين المؤشرات المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، و ظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.480) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة الشرطة في تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وتعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة. وهذا **يتناقض ويتعارض** مع ما تدعو إليه الفرضية الثالثة من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المؤشرات المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، مما يدعونا إلى **رفض الفرضية الثالثة**.

4.3.4 الفرضية الرابعة :

نصت الفرضية الرابعة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأساليب المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في

الجدول (11.4).

الجدول (11.4) : نتائج اختبار ارتباط بيرسون " Pearson Correlation " للفرضية الرابعة

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية			المحور
النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
دالة إحصائية	0.000	0.536	أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (11) وجود علاقة طردية إيجابية بين الأساليب المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، و ظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.536) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) ، مما يعني أن الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الشرطة في تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وتعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة. وهذا يتناقض ويتعارض مع ما تدعو إليه الفرضية الرابعة من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الشرطة في تحديد الاحتياجات التدريبية من جهة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى ، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الرابعة.

5.3.4 الفرضية الخامسة :

نصت الفرضية الخامسة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاساليب المعتمدة في تنفيذ عمليات التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في

الجدول (12.4)

الجدول (12.4) : نتائج اختبار ارتباط بيرسون " Pearson Correlation " للفرضية الخامسة

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية			المحور
النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
دالة إحصائياً	0.000	0.529	اساليب تنفيذ عمليات التدريب في المؤسسة الشرطية الفلسطينية

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (12) وجود علاقة طردية إيجابية بين الاساليب المعتمدة في تنفيذ عمليات التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية من جهة أخرى، وظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.529) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن الأساليب التي تعتمدها المؤسسة الشرطية في تنفيذ التدريب تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وتعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد

البشرية في المؤسسة الشرطية. وهذا يتناقض ويتعارض مع ما تدعو إليه الفرضية الخامسة من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الاساليب المعتمدة في تنفيذ عمليات التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية من جهة أخرى، مما يدعونا إلى رفض الفرضية الخامسة.

6.3.4 الفرضية السادسة :

نصت الفرضية السادسة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم عمليات التدريب من جهة و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية من جهة أخرى.

ولفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما هو مبين في

الجدول (13.4)

الجدول (13.4) : نتائج اختبار ارتباط بيرسون " Pearson Correlation " للفرضية السادسة

تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية			المحور
النتيجة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	
دالة إحصائياً	0.000	0.545	تقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطية الفلسطينية

أظهرت النتائج الواردة في الجدول (13) وجود علاقة طردية إيجابية بين تقييم عمليات التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، وظهر ذلك من خلال قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.545) بدلالة إحصائية بلغت (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن تقييم عمليات التدريب التي تعتمد عليها المؤسسة الشرطة تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وتعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة. وهذا **يتناقض ويتعارض** مع ما تدعو إليه الفرضية السادسة من عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تقييم عمليات التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من جهة أخرى، مما يدعونا إلى **رفض الفرضية السادسة**.

ملخص النتائج والتوصيات

1.5 مقدمة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، هذا بالإضافة الى معرفة اختلاف المتوسطات الحسابية لدى أفراد عينة الدراسة بتحليل دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية، ولتحقيق هذا الهدف تم تحديد أسئلة الدراسة وفرضياتها والاجابة عنها من خلال النتائج الواردة بالفصل الرابع.

2.5 النتائج:

1. أظهرت النتائج انه يوجد علاقة طردية إيجابية بين أهداف التدريب من جهة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية الفلسطينية من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما تبنت المؤسسة الشرطية الفلسطينية مجموعة من الأهداف الواضحة المتعلقة بالتدريب يؤثر ذلك بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها ويعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

2. أن الكيفية التي تتبناها المؤسسة الشرطية في تحديد احتياجاتها التدريبية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وهذا يعني أن المؤسسة الشرطية عندما تقوم بتحديد احتياجاتها التدريبية

تعمل على اشباع حاجات منتسبيها، وتعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

3. أن المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة الشرطية في تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وهذا يعني أن المؤسسة الشرطة تستخدم اساليب في تحديد الاحتياجات، ولكن وهذا لا يعني انها تستخدم جميع المؤشرات في تحديد الاحتياجات، ولكن المؤشرات المستخدمة في الوقت الحالي تعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

4. أن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الشرطية في تحديد الاحتياجات التدريبية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها، وهذا يعني أن المؤسسة الشرطة تستخدم المؤشرات في تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل الصحيح من اجل سد الحاجات لدى المؤسسة والأفراد وهذا لا يعني انها تستخدم جميع الاساليب في تحديد الاحتياجات، ولكن الاساليب المستخدمة في الوقت الحالي تعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

5. أن الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الشرطية في تنفيذ التدريب تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها، وهذا يعني أن المؤسسة الشرطية تستخدم اساليب تدريبية بشكل مدروس لنتناسب مع المتدربين ومع احتياجاتهم، وهذا لا يعني انها تستخدم جميع الاساليب في تنفيذ العمليات التدريبية، ولكن الاساليب المستخدمة في الوقت الحالي تعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

6. أن تقييم عمليات التدريب التي تعتمد عليها المؤسسة الشرطية تؤثر بشكل طردي على تنمية الموارد البشرية فيها وهذا يعني أن التقييم الذي يتم للعملية التدريبية هو يعود بشكل اساسي على المؤسسة الشرطية بالأثر الايجابي لمعرفة ما تم انجازه في هذه العملية وما هو الذي يجب التركيز عليه في العمليات المستقبلية، وهذا يعمل على زيادة ورفع كفاءة التدريب في تحقيق تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية.

3.5 التوصيات:

1. السعي للتركيز على مؤشر معدلات الغياب للمنتسبين داخل المؤسسة الشرطة في تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال عمل تقارير دورية عن معدلات الحضور والغياب للمنتسبين.
2. استخدام مخرجات عملية تقييم الأداء للمنتسبين في جهاز الشرطة كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية ورفع كفاءة ومهارة وقدرة المنتسبين الذين جرت عليهم عملية التقييم .
3. خلق بيئة عمل مناسبة تساعد المنتسبين على أداء المهام الموكلة لهم بأفضل صورة.
4. التركيز على ايجاد حلول لمشكلة التسرب الوظيفي، والحد من نسبة انسحاب واستقالة المنتسبين، وذلك من أجل الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في جهاز الشرطة وعدم الإضرار لدفع تكاليف استقطاب وتدريب جديدة .
5. التنوع في استخدام أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة الشرطة من خلال عمل مقابلات فردية وجماعية للمنتسبين، وتوزيع استبانات لمعرفة آراء العاملين المختلفة، وعدم التركيز على أسلوب الملاحظة المباشرة فقط.
6. التفاعل مع العاملين في الإدارات بشكل مباشر والانخراط في بيئة العمل مما يساعد على تحديد الفجوات والنقص في أداء العاملين، الأمر الذي يضاعف من نسبة تحديد احتياج تدريبي واقعي ويحاكي طبيعة العمل.
7. العمل على إكساب العاملين داخل المؤسسة الشرطة مهارات جديدة من خلال تدوير العاملين داخل الإدارة الواحدة في أكثر من مهمة، وذلك من أجل الإلمام في مهام الوظيفة بشكل كامل، وسد النقص في الكوادر حال وجودها.

8. اعتماد أساليب تدريب حديثة من شأنها إغناء المنتسبين بمهارات وخبرات أفضل، مثل عقد مباريات دورية بين المجموعات العاملة لاختيار الأفضل، وتقويض مهام إضافية تؤهلهم للقيام بأدوار مستقبلية إضافية.

9. إشراك المنتسبين بعملية اتخاذ القرارات المختلفة حول احتياجات وأساليب التدريب، والاستفادة من توصياتهم وآرائهم، وضرب أمثلة نجاح واقعية للاستفادة منها والعمل على محاكاتها داخل بيئة العمل الشرطية .

مقترحات الدراسة :

إجراء دراسات مستقبلية في نفس هذا المجال وفي مجالات أخرى مساندة لهذا المجال للعمل على مواكبة التطور ودعم الاجهزة الامنية وجهاز الشرطة الفلسطينية بالأبحاث العلمية التي ممكن أن يتم الاستفادة منها من خلال تطبيق نتائجها وتوصياتها على ارض الواقع في عمل جهاز الشرطة مما ينعكس إيجاباً على الأمن للوطن والمواطن .

المراجع:

المراجع العربية:

- ابو النصر، م. (2009م): الادارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتوزيع والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ابو النصر، م. (2012م): التدريب كمدخل للتنمية البشرية، اكااديمية الشرطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- ابو جبل، ض. (2016م): أثر برامج التدريب والتدريب الاشرافي والصفات الشخصية في تحسين مهارات التوظيف لدى الخريجين، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- ابوعودة، ك. (2006م): اتجاهات متدربي شرطة محافظة رام الله والبيرة نحو أثر التدريب على أدائهم الوظيفي، جامعة القدس، فلسطين.
- احمد، أ. (2008م): التعليم المبرمج (ماهيته - مميزاته - عيوبه - نتائج تطبيقاته)، جامعة الزعيم الازهري، الجمهورية السودانية.
- الأعر، ع. (2012م): أثر التدريب والتنمية في أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، المملكة الاردنية الهاشمية.
- الاغا، و. (2005م): البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- البكر، ن. (2011م): ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعلمي، كلية شرطة أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة.

- الثقافي، م. (2008م): التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الحولي، ع. (2016م): الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الحكومية في محافظات غزة في ضوء مجالات تنمية الموارد البشرية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدراغمة، ت. (2014م): فاعلية التدريب المقدم من المؤسسات النسوية في تمكين المرأة الفلسطينية اقتصاديا من وجهة نظر المستفيدات أنفسهن، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- السراج، ر. (2010م): واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، جامعة الأزهر، فلسطين.
- السلطان، م. (2016م): دراسة تقييمية لأساليب التدريب التي يطبقها المشرفون التربويون للتدريب التربوي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- السماوي، أ. (2014م): أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود ادارة المعرفة، جامعة الشرق الأوسط، جمهورية اليمن.
- الشاوي، ع. (2018م): التدريب عن بعد، الشاوي للتدريب والاستشارات.
- الشريف، م. (2003م): التدريب واهميته في العمل الإسلامي، دار الاندلس الخضراء، جدة، المملكة العربية السعودية.
- الطراونة، ت. (2011م): ندوة الاساليب الحديثة في التخطيط والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.

- العلول، س. (2011م): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. جامعة الأزهر. غزة. فلسطين.
- العرنجي، ش. (2018م): تقييم فعالية التدريب في المنظمات الغير ربحية، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.
- العيسوي، ع. (2008م): استراتيجية التدريب العسكري، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- القحطاني، ع. (2005م): التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي. (2010م): التدريب الاداري والامنية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- الكمالي، ط. (2014م): التنمية البشرية في القران الكريم، دار المحجة البيضاء للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- المصدر، أ. (2010م): واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، جامعة الازهر، غزة، فلسطين.
- المير، إ. (2007م): متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية - دراسة تطبيقية على العاملين في الإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- النجار، ف. (2011م): إدارة الشرطة ومنظومة الأمن تفعيل حقوق الانسان في الالفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- النجار، ع. (2011م): البرامج التدريبية وأثرها على اداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل، جامعة الخليل، فلسطين.
- الهدي، ع. (2017م): دور التدريب في اداء العاملين، جامعة الأمام المهدي، جمهورية السودان.
- الوزان، ح. (2009م): مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، اكاديمية الشرطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- بارك، ن. (2009م): تنمية الموارد البشرية واهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف، الجمهورية الجزائرية.
- بشيخ، ج. (2017م): دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- بلقاسم، ع. (2015م): عملية التدريب التحديات وعوامل النجاح، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية
- بن عزة، ف. (2015م): دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجمهورية الجزائرية.
- بوعريوة، أ. (2007م): تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجمهورية الجزائرية.

- بوكفوس، هـ. (2006م): اساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، جامعة الاخوة منتوري، الجمهورية الجزائرية.
- جاسم، أ. (2012م): تقييم مصداقية البرامج التدريبية من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الانبار للعلوم الإدارية والاقتصادية، الجمهورية العراقية.
- جوابرة، ع. (2013م): الاحتياجات التدريبية لمنتسبي شرطة المرور في محافظات جنوب الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين.
- خليل، م. (2015م): التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية، الجمهورية العربية الليبية.
- خليل، خ. (2016): فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي. جامعة الاقصى. غزة. فلسطين.
- درة، ع. واخرون (2015م): إدارة الموارد البشرية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- رضوان، م. (2012م): تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رضوان، م. (2013م): نظرية التدريب (التحول من افكار ومبادئ التدريب الى واقعه الملموس)، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- زازل، ص. (2014م): دور التدريب في تحقيق الابداع الاداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجمهورية الجزائرية.
- زيد، ح. (2016): واقع التدريب في إطار تنمية الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجمهورية الجزائرية.

- سبرينة، م. (2015م): أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجمهورية الجزائرية.
- سكساف، ع. (2017): دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر.
- سليمة، ب. (2007م): مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سيد، م. (2015م): أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، الاكاديمية العربية البريطانية.
- شبير، غ. (2009م): دور التدريب الإداري والامن في تنمية الموارد البشرية في جهاز الأمن الوقائي الفلسطيني، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- صيام، م. (2007م): فعالية متطلبات تطبيق وظائف ادارة وتنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عاشور، أ. (2014م): التدريب كمدخل للتنمية البشرية، أكاديمية الشرطة، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الرازق، ح. (2017م): التدريب والتنمية الإدارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجمهورية الجزائرية
- عمراوي، ن. (2016م): فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، جامعة ابو بكر بلقايد، الجمهورية الجزائرية.

- فضل الله، هـ. (2013م): أثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الجمهورية السودانية.
- قاشلي، خ. بدرجة، ر. (2016م): اهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية في الوطن العربي، جامعة بليدة، الجمهورية الجزائرية.
- قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، قرار بقانون رقم (8) لسنة (2005م).
- قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطينية، قرار بقانون رقم (23) لسنة (2017م).
- قبايلي، أ. (2018م): دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية.
- قيشاوي، أ. (2015م): دور التدريب في تطوير راس المال البشري في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة القدس، فلسطين.
- كلوب، ع. (2010م): التدريب وتنمية الاداء الشرطي، مطبعة دار الارقم، غزة، فلسطين.
- كلوب، ع. (2010م): التدريب وتنمية الاداء الشرطي، مطبعة دار الارقم، غزة، فلسطين.
- كلوب، ع. (2017): التخطيط في العمل الشرطي، غزة، فلسطين.
- مسعود، ص. (2012م): دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات القيادية الإدارية، جامعة سانت كلمنتس العالمية، العراق.
- مطرية، ب. (2016م): دور التخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.

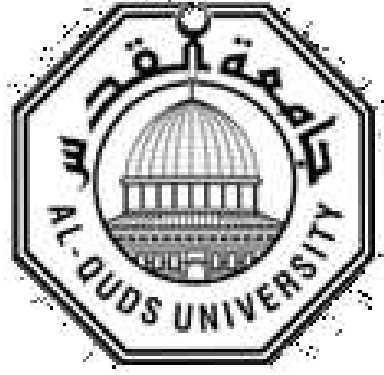
- معمار، ص. (2009م): التدريب الاسس والمبادئ، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، المملكة الاردنية الهاشمية.
- ملهي، ع. (2010م): الاساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الامني بمدينة تدريب الامن العام بالرياض، جامعة نايف للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية.
- مجاهدي، أ. (2009م): فعالية التدريب المهني وأثره على الاداء، جامعة منتوري، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- موسى، أ. (2007م): واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين دراسة حالة بنك فلسطين (م.ع.م) في قطاع غزة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- موسى، ه. هبول، و. (2015م): دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة، جامعة اكلي محند، الجمهورية الجزائرية.
- منزلجي، ر. (2018م): أثر مكتسبات تدريب الموارد البشرية في رفع مستوى اداء العاملين. الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية السورية.
- نابتي، س. (2009م): دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، جامعة منتوري - قسنطينة -، الجمهورية الجزائرية.
- نتيل، ج. (2007م): دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وهيبة، س. (2012م): استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجمهورية الجزائرية.

- يحياوي، خ. (2017م): دور تنمية الموارد البشرية في تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، جامعة بومرداس، الجمهورية الجزائرية.
- يوسف، ع. (2016م): التكنولوجيا الحديثة ودورها في تنمية الموارد البشرية. جامعة العربي تبسي- تبسة. الجمهورية الجزائرية.

المراجع الالكترونية :

- <https://www.abahe.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-61.pdf> الاكاديمية البريطانية
- <https://www.palpolice.ps/> الشرطة الفلسطينية

- Aidah, N. (2013): Effects of Training on employee performance, Universtiy of applied sciences,International buisuess, Uganda.
- Degraft, E. (2012): The Effect of training and Development on Employee performance at accra Polytechnic, Kwame Nkrumah University, Ghana.
- Daniel, S. (2014): the Influence of Human resource development on systemic practices, Utility, and organizational, Results among Contracting Professionals, Columbia southern University, orang beach, Alabama.
- Sumaiya, S. (2017): The effect of training and development on Employee performance in private company, Malaysia, FTMS college, Malaysia.
- Imran. A.(2013): The Effect of Training on Employee Performance, Dar Al Uloom University, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
- Hisam. M.(2018): Impact of Training and Development on the Performance of Employees – A Comparative Study on Select Banks in Sultanate of Oman, Dhofar University, Salalah , Oman.
- Mathis. Robert, Jackson. John(2008): Human Resource Management, Twelfth edition, university of Nebraska as Omaha, United States of America.
- Hamza. Mo(2012): Training Material Development Guide, Swedish Contingencies Agency(MSB),Sweden.
- Ahlstrom. David(2018): Human Resources Management, The open University of Hong Kong.



الملاحق:

ملحق رقم (1): الاستبانة

جامعة القدس / عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

استبانة رسالة ماجستير

الأخوة والأخوات كوادر الشرطة الفلسطينية المحترمين/ المحترمات

تحية طيبة وبعد ،،،

يقوم الباحث بإجراء هذه الدراسة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية، وهي بعنوان:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في جهاز الشرطة الفلسطينية

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة ووضع إشارة (V) ضمن خيارات الإجابة بما يتفق مع وجهة نظركم، ويعكس آرائكم بموضوعية شاكراً لكم جهودكم وأمانتكم العلمية وحرصكم على إنجاز هذه الدراسة. ويرجى العلم أن إجاباتكم ستعامل في صورة مجاميع احصائية وهي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الباحث/ زياد عبد الرازق

بإشراف

الدكتور يوسف ابو فارة

القسم الأول: بيانات عامة:

الرجاء وضع اشارة (√) داخل مربع الإجابة المناسب:

1. الجنس:

ذكر		أنثى	
-----	--	------	--

2. المؤهل العلمي:

توجيهي		دبلوم متوسط		بكالوريوس		دراسات عليا	
--------	--	-------------	--	-----------	--	-------------	--

3. سنوات الخدمة:

اقل من 5 سنوات		من 5 الى أقل من 10		من 10 الى أقل من 15		15 سنة فأكثر	
----------------	--	--------------------	--	---------------------	--	--------------	--

4. الرتبة العسكرية:

ملازم		ملازم اول		نقيب		رائد	
مقدم		عقيد		عميد			

5. الفئة العمرية :

اقل من 25 سنة		من 25 الى أقل من 35		من 35 الى أقل من 45		45 سنة فأكثر	
---------------	--	---------------------	--	---------------------	--	--------------	--

6. الدورات التي حصلت عليها :

لم احصل على أية دورة		دورة واحدة		دورتان		3 دورات فأكثر	
----------------------	--	------------	--	--------	--	---------------	--

7. الحالة الاجتماعية:

متزوج		أعزب		غير ذلك			
-------	--	------	--	---------	--	--	--

8. طبيعة العمل:

--	--	--	--	--	--	--	--

9. عدد الترقيات خلال السنوات الخمس الأخيرة:

لا يوجد		ترقية واحدة		ترقيتان			
---------	--	-------------	--	---------	--	--	--

القسم الثاني: متغيرات الدراسة الرئيسية:

المحور الأول: أهداف التدريب: تسعى المؤسسة الشرطية الفلسطينية إلى تحقيق الأهداف الآتية من برامج وعمليات التدريب:

ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1-1					إحداث تغييرات ايجابية في سلوك أفراد المؤسسة الشرطية
1-2					زيادة قدرة أفراد المؤسسة الشرطية على معالجة المشكلات
1-3					تطوير أساليب الأداء لدى المؤسسة الشرطية
1-4					زيادة قدرة الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الشرطية.
1-5					زيادة نطاق المعرفة لدى أفراد المؤسسة الشرطية
1-6					إكساب الأفراد مهارات جديدة تحقق التوافق مع بيئة عمل

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية: تحدد المؤسسة الشرطية الفلسطينية احتياجاتها التدريبية اعتمادا على:

ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
2-1					الأهداف العامة للمؤسسة الشرطية المطلوب من أفراد هذه المؤسسة تحقيقها.
2-2					الإحتياجات الفعلية المتعلقة بعمل أفراد المؤسسة الشرطية.
2-3					الإحتياجات الفردية المرتبطة بأداء كل فرد من أفراد المؤسسة الشرطية.
2-4					الإحتياجات الوظيفية لأفراد المؤسسة الشرطية.
2-5					التكيف مع متطلبات بيئة المؤسسة الشرطية.

المحور الثالث: المؤشرات المستخدمة لتحديد الإحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية: إذا لوحظ أي مؤشر من المؤشرات الآتية فإنه يتم الاسترشاد به لتحديد الإحتياجات التدريبية:

ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
3-1					ارتفاع معدلات الغياب بين بعض أفراد المؤسسة الشرطة.
3-2					نتائج تقييم أداء أفراد المؤسسة الشرطة.
3-3					وجود بعض مشكلات الأداء لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة.
3-4					انخفاض الروح المعنوية لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة.
3-5					وجود بعض التزمير من العمل لدى بعض أفراد المؤسسة الشرطة.
3-6					ارتفاع نسبة التسرب الوظيفي (ترك العمل) الى خارج المؤسسة.
3-7					وجود بعض الصراعات بين بعض أفراد المؤسسة الشرطة.

المحور الرابع: تعتمد المؤسسة الشرطة الفلسطينية الأساليب الآتية في تحديد احتياجاتها التدريبية:

ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
4-1					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال أسلوب ملاحظة الأداء.
4-2					يتم توزيع الاستبيانات لتحديد الإحتياجات التدريبية.
4-3					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقابلات الفردية.
4-4					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقابلات الجماعية.
4-5					يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال التفاعل مع الأفراد والتواصل معهم (الطريقة التفاعلية).
4-6					تستخدم المؤسسة الشرطة الأرشيف في تحديد الإحتياجات التدريبية.

المحور الخامس: تستخدم المؤسسة الشرطة الفلسطينية الأساليب الآتية في تنفيذ عمليات التدريب:

ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعا ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5-1					تستعين المؤسسة بخبراء متخصصين لتدريب الأفراد على العمل.
5-2					تعقد المؤسسة الشرطة محاضرات لأفرادها بأسلوب تدريبي.
5-3					تخصص المؤسسة جلسات حوار مفتوح مع الأفراد كأسلوب تدريبي.
5-4					تعقد المؤسسة الشرطة لأفرادها دورات تدريبية في موقع العمل بحيث يكون التطبيق مباشرا أثناء أداء العمل.
5-5					تعقد المؤسسة الشرطة لأفرادها دورات تدريبية خارج نطاق الوظيفة (خارج موقع العمل)
5-6					يتم نقل الفرد من عمل إلى آخر داخل المؤسسة الشرطة من اجل اكتساب مهارات جديدة.
5-7					يتم نقل الفرد من عمل إلى آخر خارج المؤسسة الشرطة من اجل اكتساب مهارات جديدة.
5-8					تنظم المؤسسة الشرطة المؤتمرات المتخصصة ذات الصلة بأعمال الشرطة كأسلوب تدريبي لأفرادها.
5-9					تستخدم المؤسسة أسلوب المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي (من خلال تقسيم المتدربين لمجموعتين متنافستين لمناقشة مشكلة ما وحلها)
5-10					تعقد المؤسسة ندوات متخصصة ذات علاقة بالعمل كأسلوب تدريبي.
5-11					تزيد المؤسسة الشرطة مسؤوليات بعض أفرادها في حالات محددة لتدريبهم على تحمل مسؤوليات اكبر مستقبلا.
5-12					تكلف المؤسسة الشرطة بعض أفرادها بواجبات أكثر في بعض المواقف كأسلوب تدريبي يؤهلهم لادوار جديدة مستقبلا.
5-13					تستخدم المؤسسة الشرطة أسلوب تقديم المقترحات ومناقشتها بصورة جماعية كأسلوب تدريبي.
5-14					تمنح المؤسسة الشرطة بعض أفرادها الحرية الكاملة لصناعة القرارات في

					بعض المواقف كأسلوب تدريبي يؤهلهم لأدوار أخرى.
					5-15 تستخدم المؤسسة أسلوب دراسة الحالة كأسلوب تدريبي (من خلال عرض حالات واقعية من العمل أو أعمال مشابهة ومناقشتها).
					5-16 تستخدم المؤسسة أسلوب تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي (من خلال استحداث موقف ما والطلب من المتدرب التصرف إزاء الموقف).
					5-17 تعقد المؤسسة ورشات عمل متخصصة كأسلوب تدريبي لأفرادها.

المحور السادس: يتم تقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية من خلال التركيز على ما يأتي:					
ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق
6-1					مقارنة الأداء السابق مع الأداء الحالي بعد عملية التدريب.
6-2					قياس جودة البرامج التدريبية المقدمة من وجهة نظر الأفراد المتدربين.
6-3					التعرف على ردود أفعال المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب عن طريق استمارة توزع عليهم.
6-4					توافق نتائج التدريب المتحققة مع أهداف البرنامج التدريبي.
6-5					إنجاز عملية تدريب الأفراد المستهدفين ضمن الوقت المحدد.
6-6					النجاح في تنفيذ عملية التدريب من خلال الموارد المخصصة.
6-7					انعكاسات عمليات التدريب في أداء الأفراد الذين تلقوا التدريب.
6-8					محتوى التقارير النهائية المتعلقة بعملية التدريب.

المحور السابع: تنمية الموارد البشرية: يؤدي التدريب الى تنمية أفراد المؤسسة الشرطة، حيث:

ت	أتفق بشدة	أتفق	نوعاً ما	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
7-1					يكسب التدريب أفراد المؤسسة الشرطة مهارات جديدة.
7-2					يدعم التدريب قدرات أفراد المؤسسة الشرطة.
7-3					يقلل التدريب من درجة الخطأ لدى الأفراد.
7-4					يعزز التدريب دافعية الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة الشرطة
7-5					يقلل التدريب من مخاطر العمل .
7-6					يساعد التدريب الأفراد على التميز في الأداء.
7-7					يعزز التدريب مقدرة افراد المؤسسة الشرطة في التعاطي مع المهام المختلفة .
7-8					يساعد التدريب الافراد على الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة.
7-9					يزيد التدريب مستوى إتقان العمل لدى افراد المؤسسة الشرطة.
7-10					يزيد التدريب مستوى المعرفة بالعمل لدى افراد المؤسسة الشرطة.
7-11					يؤدي التدريب الى تنمية قدرة أفراد المؤسسة الشرطة على حل المشكلات
7-12					التدريب يزيد مهارات أفراد المؤسسة الشرطة في التعامل مع المواطنين.
7-13					يزيد التدريب فرص التقدم في العمل.
7-14					ينمي التدريب قدرات أفراد المؤسسة الشرطة على مواجهة الأزمات.
7-15					يحفّز التدريب حالات الابتكار في المؤسسة الشرطة.

ملحق رقم (2): اسماء المحكمين

الدولة	الجامعة	اسم المحكم	الرقم
الجمهورية العراقية	الجامعة المستنصرية	أ.د. ظافر شبر	1
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	جامعة البليدة	أ.د. كمال رزيق	2
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	جامعة سكيكدة	أ.د. فريد كورتيل	3
المملكة الاردنية الهاشمية	الجامعة الاردنية	أ.د. فايز حداد	4
المملكة الاردنية الهاشمية	الجامعة الاردنية	أ.د. رفعت الشناق	5
الجمهورية العراقية	الجامعة المستنصرية	د. لؤي لطيف بطرس	6
الجمهورية العراقية	جامعة الموصل	د. الاء العاني	7
الجمهورية العراقية	جامعة البيان	د. اياد التميمي	8
دولة فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي السويطي	9
دولة فلسطين	جامعة القدس المفتوحة	د. محمود ملحم	10

فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	الإقرار	***
ت	شكر و عرفان	***
ث	مصطلحات الدراسة	***
ح	ملخص بالعربي	***
خ	ملخص بالإنجليزي	***
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	
1	مقدمة	1.1
4	مشكلة الدراسة	2.1
5	مبررات الدراسة	3.1
6	أهداف الدراسة	4.1
6	أسئلة الدراسة	5.1
7	أهمية الدراسة	6.1
9	فرضيات الدراسة	7.1
10	حدود الدراسة	8.1
10	محددات الدراسة	9.1
11	منهجية الدراسة	10.1
11	مجتمع البحث والعينة	11.1
12	نموذج الدراسة	12.1
13	هيكلية الدراسة	13.1
14	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
14	المبحث الاول: التدريب:	1.2
14	تمهيد	1.1.2
16	نشأة وتطور التدريب	2.1.2
19	نظريات في التدريب	3.1.2

20	تعريف التدريب	4.1.2
22	التدريب ومسميات مشابهة	5.1.2
24	أهمية التدريب	6.1.2
29	مبادئ التدريب	7.1.2
31	أهداف التدريب	8.1.2
35	خصائص التدريب	9.1.2
36	التحديات التي تواجه التدريب	10.1.2
38	عناصر العملية التدريبية	11.1.2
39	التخطيط للتدريب	12.1.2
45	تحديد الاحتياجات التدريبية	13.1.2
48	اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية	1.13.1.2
55	أساليب وأنواع التدريب	14.1.2
71	البرامج التدريبية وتقييمها	15.1.2
74	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية	2.2
74	تمهيد	1.2.2
75	التطور التاريخي لتنمية الموارد البشرية	2.2.2
76	تعريف تنمية الموارد البشرية	3.2.2
78	أهمية تنمية الموارد البشرية	4.2.2
79	أهداف تنمية الموارد البشرية	5.2.2
80	مسؤوليات تنمية الموارد البشرية	6.2.2
81	أبعاد تنمية الموارد البشرية	7.2.2
82	محددات تنمية الموارد البشرية	8.2.2
85	تنمية الموارد البشرية الإلكترونية	9.2.2
86	المبحث الثالث: جهاز الشرطة الفلسطينية	3.2
86	نبذة عن الشرطة الفلسطينية	1.3.2
90	المنهجية المتبعة للتدريب في الشرطة الفلسطينية	2.3.2
91	انواع برامج التدريب في الشرطة الفلسطينية	3.3.2
96	المبحث الرابع : الدراسات السابقة	4.2

96	الدراسات المحلية	1.4.2
106	الدراسات العربية	2.4.2
118	الدراسات الأجنبية	3.4.2
122	التعقيب على الدراسات السابقة	4.4.2
127	الفصل الثالث : منهجية واجراءات الدراسة	
127	مقدمة	1.3
127	منهج الدراسة	2.3
127	مصادر جمع البيانات	3.3
128	مجتمع الدراسة والعينة	4.3
129	عينة الدراسة	5.3
134	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	6.3
134	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس	1.6.3
134	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي	2.6.3
135	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة	3.6.3
135	توزيع أفراد العينة وفقا للرتبة العسكرية	4.6.3
135	توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية	5.6.3
136	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدورات التدريبية	6.6.3
136	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية	7.6.3
136	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل	8.6.3
137	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الترقيات خلال آخر خمس سنوات	9.6.3
137	أداة الدراسة	7.3
138	صدق أداة الدراسة	8.3
142	ثبات أداة الدراسة	9.3
143	نموذج ومتغيرات الدراسة	10.3
144	المعالجة الاحصائية	11.3

145	الأساليب والادوات الاحصائية	12.3
147	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها	
147	مقدمة	1.4
147	تحليل فقرات الاستبانة	2.4
147	محور أهداف التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية	1.2.4
150	محور تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية	2.2.4
152	محور المؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية	3.2.4
155	محور الاساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية	4.2.4
157	محور الاساليب المستخدمة في تنفيذ عمليات التدريب لأفراد المؤسسة الشرطة الفلسطينية	5.2.4
163	محور تقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطة الفلسطينية	6.2.4
166	محور دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطة الفلسطينية	7.2.4
170	فرضيات الدراسة	3.4
170	الفرضية الأولى	1.3.4
172	الفرضية الثانية	2.3.4
173	الفرضية الثالثة	3.3.4
174	الفرضية الرابعة	4.3.4
176	الفرضية الخامسة	5.3.4
177	الفرضية السادسة	6.3.4
179	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات	
179	مقدمة	1.5

179	النتائج	2.5
181	التوصيات	3.5
183	المراجع	***
193	الملاحق	***
	فهرس الجداول	***
	فهرس الاشكال	***
	فهرس المحتويات	***

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
38	عناصر العملية التدريبية	1
44	العناصر المؤثرة في خطة التدريب	2
143	نموذج الدراسة	1.3

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
128	مجتمع الدراسة	1.3
130	توزيع مجتمع الدراسة والعينة وفقا لمتغير الإدارة	2.3
132	الخصائص الديمغرافية للعينة	3.3
139	نتائج معامل ارتباط بيرسون	4.3
142	نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا	5.3
146	المتوسط المرجح لاستجابات المبحوثين	6.3

148	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية لأهداف التدريب في المؤسسة الشرطية	1.4
150	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الشرطية	2.4
153	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية للمؤشرات المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطية	3.4
155	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية للأساليب المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية لأفراد المؤسسة الشرطية	4.4
158	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية للأساليب المستخدمة في تنفيذ عملية التدريب لأفراد المؤسسة الشرطية	5.4
163	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية لتقييم عمليات التدريب في المؤسسة الشرطية	6.4
166	قيم التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحاسبية والانحرافات المعيارية لدور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الشرطية	7.4
171	نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضية الأولى	8.4
172	نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضية الثانية	9.4
173	نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضية الثالثة	10.4
175	نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضية الرابعة	11.4
176	نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضية الخامسة	12.4
177	نتائج اختبار ارتباط بيرسون للفرضية السادسة	13.4