

واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة

The Status of Training in the Ministry of Interior and National Security in Gaza

جهاد راتب محمد سمعان

كلية الرباط الجامعية بغزة

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، وتحديد الأساليب التدريبية التي تُناسب عملها، والمشكلات التي تواجه التدريب فيها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستهدفت الضباط من ذوي الرتب السامية وحملة الشهادات الجامعية ولديهم مناصب إدارية، وعددهم (1089) ضابطاً، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية وعددها (320) ضابطاً، وتم استرداد (289) استبانة ما نسبته (90.30%)، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التدريب ممثلاً بالمجالات التالية: (دعم الإدارة، تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط العملية التدريبية، أساليب التدريب المستخدمة، البيئة التدريبية، اختيار المُدرِّبين، تقييم العملية التدريبية) قد حاز على موافقة المبحوثين بنسبة (75.83%)، وأن أساليب التدريب التي تُناسب عمل الوزارة حازت على موافقة المبحوثين بنسبة (81.13%)، وكانت بالترتيب: (المحاضرة، التطبيق العملي، النقاش المخطط، دراسة الحالة، التدريب في مكان العمل، الرحلة الميدانية)، وأن المشكلات التي تواجه التدريب حازت على موافقة المبحوثين بنسبة (79.37%)، وكانت بالترتيب: (قلة الإمكانيات المالية والمادية - الإخلاءات والطوارئ - ضعف فرص تبادل الخبرات - ضعف رغبة الموظف بالتدريب - ضعف المهنية في تحديد الاحتياجات التدريبية - ضعف خبرة المُدرِّبين)، وأوصت الدراسة بتخصيص بند للتدريب في موازنة الوزارة، وتصميم برنامج لتحديد الاحتياجات التدريبية بمشاركة الموظفين، وتعزيز الجانب العملي في البرامج التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

Abstract

The study aimed to identify the status of training in the Ministry of Interior and National Security in Gaza, the training methods that are appropriate for its work, and the problems facing training in it. The study used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as a tool for the study, and targeted all officers with high ranks and holders of university degrees and have administrative positions, which were (1089) officers, and distributed to a random sample stratified (320) officers, and recovered (289) questionnaires accounted for (90.30%), the study concluded that the reality of training is represented by the following areas: (Management support – Identifying training needs – Planning the training process – Training methods used – Training environment – Selection of trainers – evaluation of training process) has

obtained the agreement of respondents by (75.83%), and the training methods that fit the work of the ministry obtained the agreement of respondents by (81.13%), and were in the order: (lecture – practical application – planned discussion – case study – training in work – field trip), and that the problems facing the training got the consent of the respondents by (79.37%), and were in the order: (lack of financial and material resources – vacations and emergency – poor opportunities for exchange of expertise – poor employee willingness to train – weak professionalism in the identification of training needs – weakness of the trainers' experience), the study recommended allocation of an item in the general budget of the Ministry for the training process, designing programs to identify training needs with the participation of employees, enhancing the practical aspect of training programs.

Keywords: Training, Ministry of Interior and National Security in Gaza.

مقدمة:

يُعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها المؤسسات العامة ومؤسسات الأعمال، كما يُعد المُحرك الرئيس لجميع أنشطتها وأساس فاعليتها، وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يُمارسها، وإن إدراك المؤسسات بأن العنصر البشري المُؤهل يُساهم بشكل كبير في تميز أدائها العام وجودة خدماتها دفعها إلى الاهتمام به والعمل على إكسابه المعرفة والمهارة والقدرة على أداء عمله بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب. حيث أصبح التدريب من أهم مظاهر الدولة الحديثة في مجال الوظيفة العامة، ذلك لأنه يمثل الجانب التقدمي في ميدانها ووسيلة الدولة في تنمية قدرات رأس مالها البشري، وقد بات واضحاً لدى القادة أن أفضل استثمار يمكن أن تلجأ إليه الإدارة الحديثة هو التدريب مهما بلغت النفقات التي يتكفها في مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ (الصاعدي، 2011: 155). وأصبح تدريب الموارد البشرية وتمييزها من الموضوعات المهمة لأي مؤسسة، ومن تلك المؤسسات التي تهتم بتدريب مواردها البشرية هي المؤسسات الحكومية في قطاع غزة، حيث تحظى البرامج التدريبية باهتمام كبير لدى صانعي القرار، وعلى رأس هذه المؤسسات وزارة الداخلية والأمن الوطني التي تُعتبر من أكبر وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتُلقى على عاتقها مهام جسيمة، فهي الوزارة المسؤولة عن حفظ الأمن العام وأمن المواطنين الخاص، وتعمل على حفظ الأرواح والأموال والأعراض، ومسؤولة عن رد الحقوق لأصحابها بالإضافة للأعمال الهامة الأخرى من فرض النظام وغيره، ونظراً لخطورة عملها وارتباطها بقوانين ولوائح، وحساسية علاقتها مع المؤسسات ذات العلاقة منها التنفيذية والقضائية، كان لابد من العمل الجاد والمستمر في تأهيل وتدريب منتسبيها، ويبدو هذا واضحاً

من خلال تكليف العديد من المؤسسات التابعة لها بعملية التدريب المتنوع نهوضاً بأداء منتسبيها، ولا زال إدراج التدريب والبرامج التدريبية كموضوع مُلح ومهم في جدول أعمال اجتماعات قيادة أركانها.

مشكلة الدراسة:

نظراً لأن الباحث يعمل في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، وتحديدًا في كلية الرباط الجامعية التي تُعنى بتدريب وتأهيل ضباط الوزارة، ما جعله على اطلاع مباشر بمدى اهتمام قيادة الوزارة في التدريب، وتكليفها لأكثر من إدارة بالإضافة لكلية الرباط لتولي تنفيذ البرامج التدريبية لكوادرها، وهذا يُكلف الوزارة نفقات كبيرة نظراً لارتفاع عدد منتسبيها حيث تضم **18521 موظفاً** من موظفي القطاع العام حتى اليوم السابع من شهر مايو عام 2018م (**هيئة التنظيم والإدارة، 2018**)، ويُلقى على عاتقهم العديد من المهام الحيوية والهامة، مما يجعل التدريب والتأهيل واجباً بشكلٍ مستمرٍ، هذا ما دفع الباحث إلى التفكير بإعداد دراسة تتناول مدى نجاعة التدريب في الوزارة، ومدى تطبيق المنهجية السليمة في المراحل المتتابعة للعملية التدريبية وهي: (مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، ومرحلة تصميم البرامج التدريبية، ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، ومرحلة تقييم البرامج التدريبية) بالإضافة إلى البيئة التدريبية، واختيار المُدرِّبين، ودعم الإدارة العليا، ومن ثم التعرف على أهم المُشكلات التي تواجه التدريب في الوزارة، والأساليب التدريبية الفعالة التي تُناسب الوزارة.

وعليه تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة ؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مدى موافقة المبحوثين على مجالات التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة ؟
- 2- ما الأساليب التدريبية التي تُناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة؟
- 3- ما المُشكلات التي تواجه التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة؟
- 4- ما الحلول المقترحة لتجاوز المُشكلات التي تواجه التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة من خلال المجالات التي اعتمدتها الدراسة، ويُمكن حصر أهداف الدراسة على النحو التالي:

- 1- تحديد مدى موافقة المبحوثين على مجالات التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.
- 2- ترتيب الأساليب التدريبية من حيث مناسبتها لوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

3- حصر المُشكلات التي تواجه التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

4- تقديم حلول مقترحة لتجاوز المُشكلات التي تواجه التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو التدريب، حيث يحظى التدريب باهتمام بالغ من قيادة وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، ويعتقد الباحث كونه يعمل في هذه الوزارة أن قيادة الوزارة بحاجة لدراسة علمية تتعرف من خلالها على أهم المُشكلات التي تواجه التدريب في الوزارة والحلول الممكنة لتجاوزها، وحصر أهم الأساليب التدريبية الناجعة التي تُناسب عملها، وتمتد أهمية الدراسة إلى باقي الوزارات والمهتمين في القطاعات الأخرى وطلبة العلم والباحثين.

مصطلحات الدراسة:

التدريب: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (الطعاني، 2010: 15).

وزارة الداخلية والأمن الوطني: هي إحدى الوزارات السيادية والأكثر أهمية في الحكومة الفلسطينية، وتُعنى بالحفاظ على أمن المجتمع وتنظيم الحياة المدنية، وحماية أمن المواطن الشخصي والاقتصادي والأمني والسياسي، وتتألف من شقين: الشق العسكري الذي يشمل الأجهزة الأمنية، والشق المدني الذي يشمل كافة الإدارات والمديريات التي تُعنى بالأحوال المدنية والجوازات (الموقع الرسمي لوزارة الداخلية والأمن الوطني، 2018).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات الفلسطينية:

1- **دراسة الحايك (2018):** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور اللجنة العليا للتدريب في تنمية وتأهيل المهارات القيادية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة - الشق العسكري، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: المدربون مؤهلون بنسبة موافقة (78.30%)، وأن هناك عملية تقييم بنسبة موافقة (59.40%)، ويوجد معوقات بموافقة (65.76%)، وأن أهم المعوقات هي بالترتيب (غياب عمليتي التقييم والتقويم - قلة توفر الإمكانيات المادية - هيمنة الجانب النظري - عدم توفير المطبوعات - ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية - عدم انضباط بعض المتدربين بالمواعيد - عدم ملائمة أوقات انعقاد الدورة - قلة خبرة المدربين - ضعف الإشراف الإداري - عدم ملائمة المكان).

2- دراسة الناعوق (2015): هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة أداء الموارد البشرية بوزارة

الداخلية والأمن الوطني بغزة، وذلك من خلال دراسة واقع إدارة أداء مجالات ثلاثة من مجالات إدارة الموارد البشرية وهي: الاستقطاب الوظيفي - تنمية القدرات - تعزيز الموارد البشرية بالوزارة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: كانت آراء العينة حول جميع مجالات الدراسة مجتمعة تؤثر على إدارة أداء الموارد البشرية بالوزارة بدرجة متوسطة وبنسبة (59.39)% وتؤثر عمليات الاستقطاب الوظيفي وعمليات تنمية الموارد البشرية وعمليات تعزيز الموارد البشرية تأثيراً متوسطاً على أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

3- دراسة شايط (2013): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية رأس

المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية المقدمة لموظفي وزارة الداخلية والأمن الوطني وبين تنمية مهاراتهم وقدراتهم عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بمتوسط حسابي نسبي (86.9%)، وبين زيادة معارفهم وخبراتهم بمتوسط حسابي نسبي (82.19%)، وبين تغيير سلوكهم واتجاهاتهم وقيمهم بمتوسط حسابي نسبي (80.67%).

ثانياً: الدراسات العربية:

1- دراسة المطيري (2010): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب أثناء العمل في تنمية

مهارات العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على المهارات الفنية والسلوكية التي يحتاجها رجل الأمن في الدوريات، وأن أفراد مجتمع الدراسة موافقون بشدة على الدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظة جدة، وأن التدريب أثناء العمل يُحسن من مهارات الأفراد العاملين بدوريات الأمن، والأمر الذي يُعزز من قدراتهم على فهم حاجات العمل.

2- دراسة الطراونة (2009): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الالتزام بتطبيق مراحل التدريب،

وأثره في أداء العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: يوجد التزام بتطبيق مراحل التدريب بدرجة متوسط، وتحظى مرحلة تصميم البرامج التدريبية باهتمام أكبر من بقية المراحل، ويؤدي التدريب إلى زيادة مستوى الأداء وإنجاز الأعمال والوقاية من الجريمة، وإلى تقليل الحوادث، وأن الالتزام بتطبيق مراحل العملية التدريبية يؤثر على مجالات أداء العاملين في بعض

الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية بدرجة **فوق المتوسط**، وأن الأسلوب الأكثر استخداماً في التدريب هي المحاضرة، وأن هناك معوقات تواجه النشاطات التدريبية ومن أهمها: عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الجهاز الأمني، وجمود قوانين وأنظمة التدريب في الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية.

3- دراسة القحطاني (2003): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية في مراكز الرياض، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل، وفعالية الطرق وأساليب التدريب أثناء العمل المعمول بها حالياً في مراكز شرطة حصلت على موافقة العينة بدرجة **متوسط**، وهناك مجموعة من المعوقات التي تواجه طرق وأساليب التدريب أثناء العمل المعمول بها حالياً في مراكز الشرطة وأهمها هو افتقاد مواقع العمل للتجهيزات والإمكانات التي تخدم عملية التدريب أثناء العمل، وهناك مجموعة من إيجابيات العمل بطرق وأساليب التدريب أثناء العمل المعمول بها حالياً في مراكز شرطة مدينة الرياض، وأهمها هو تحقيق الاحتكاك المباشر ببيئة وواقع العمال الفعلية وتجنب الإغراق في الجوانب النظرية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (2017) Peter MburuMaina: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التدريب أثناء العمل على أداء ضباط الشرطة في جهاز الشرطة الكينية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: توجد علاقة إيجابية بين التدريب أثناء العمل وبين أداء ضباط الشرطة في جهاز الشرطة الكينية، وأن التدريب بالتوجيه أثناء تنفيذ المهام يزيد ثقة ضباط الشرطة بأنفسهم بمتوسط حسابي نسبي (88%)، وأن التدريب المهني أثناء تنفيذ المهام يزيد كفاءة المهارات لدى ضباط الشرطة الكينية بمتوسط حسابي نسبي (81.87%)، وأن التدريب باستخدام البرامج التعريفية تساعد ضباط الشرطة على التكيف في أماكن عملهم بمتوسط حسابي نسبي (84.27%)، وأن التدريب بأسلوب تحليل دراسة الحالة يزيد مهارة العمل ضمن فريق لدى ضباط الشرطة الكينية بمتوسط حسابي نسبي (86.93%).

2- دراسة (2013) Godfrey Mwakyosi: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب ودوره في تحسين أداء قوات الشرطة في تنزانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: هناك تدريب فعال في قوات الشرطة في تنزانيا بنسبة موافقة (62%)، وأن المتوسط الحسابي النسبي للذين قالوا بأن قوات الشرطة في تنزانيا لا تُجري تقييماً للتدريب (95%)،

والذين وافقوا على أن تخصص مزيد من الدعم المالي للتدريب يقود إلى برامج تدريبية فعالة (90%)، بينما امتلاك سياسات للتدريب يقود إلى برامج تدريبية فعالة تؤثر في تحسين الأداء المؤسسي (75%)، وأن دعم الإدارة للتدريب يقود إلى برامج تدريبية فعالة (93%)، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية يقود إلى برامج تدريبية فعالة (78%)، وأن التزام الضباط في التدريب يقود إلى برامج تدريبية فعالة (68%)، وأن اختيار متدربين مناسبين يقود إلى برامج تدريبية فعالة (81%)، وأن اختيار مدربين أكفاء يقود إلى برامج تدريبية فعالة (76%)، وأن التحفيز للمدرب والمتدرب يقود إلى برامج تدريبية فعالة (79%).

3 - دراسة (Kibibi Mwinyi Hassan, 2011): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب والتطوير في تحسين أداء الكادر الإداري والأداء المؤسسي في مؤسسات القطاع العام، وكانت الدراسة التطبيقية على مكتب النائب الثاني للرئيس في جزيرة (Zanzibar) في تنزانيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج من أهمها: أن معظم الطاقم الإداري الذي يعمل في مكتب الرئيس الثاني في تنزانيا يعلمون بأنه هناك أنشطة تدريبية في المؤسسة بنسبة (84%)، وأن معظم الطاقم يقول بأنه لا يوجد تخطيط ولا تنظيم للعملية التدريبية بنسبة (60%)، وبرر ذلك مدير الشؤون الإدارية والموارد البشرية من خلال المقابلة الشخصية بأنه لا يوجد إدارة مستقلة متخصصة في مجال التدريب والتطوير ولضعف الدعم المالي، وأن معظم الطاقم الإداري شاركوا في برامج تدريبية لمرة واحدة فقط بمتوسط حسابي مئوي (40%)، و(16%) شاركوا لمرتين فقط، و(28%) شاركوا لمرات متعددة، بينما (16%) لم يشاركوا في برامج تدريبية قط.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث بأن معظم الدراسات أجريت خلال العشر سنوات الأخيرة ماعدا دراسي الطراونة والقحطاني، وهذا يؤكد أهمية موضوع الدراسة، وأن جميع الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل مشكلة الدراسة، مما عزز استخدام الدراسة لهذا المنهج، وأن جميع الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية، مما شجع الباحث على استخدامها في جمع المعلومات اللازمة، وأن الدراسات تناولت موضوع التدريب، حيث ساعدت الباحث في تحديد المجالات التي تشخص واقع التدريب بدقة، وتوصلت الدراسات إلى عدد من المعوقات التي تواجه التدريب، فكانت محل استفادة للباحث عند حصر المشكلات التي تواجه التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، وتناولت الدراسات عدد من أساليب التدريب المتنوعة التي ساهمت في تحديد الباحث الأساليب الأكثر فاعلية والتي تناسب عمل الوزارة.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم التدريب:

التدريب مصدر للفعل درب، وهي مشتقة من الدرب وهو الطريق، فالتدريب يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه (هلال، 2011: 28)، ويُعرف التدريب على أنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، وزيادة معلوماته، وتحسين سلوكه، واتجاهه نحو ما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفاعلية (السكرانة، 2009: 15)، وبعد الاطلاع تبين أن هناك عدد كبير من التعريفات لمفهوم التدريب، وبعد دراسة عدد كبير من هذه التعريفات يُعرف الباحث التدريب على أنه: عملية متكاملة ومنظمة وموجهة ومخطط لها ومستمرة، يتم من خلالها إكساب الأفراد مهارات ومعارف جديدة، وتوجهات حديثة.

ثانياً: أهمية التدريب:

يحظى التدريب باهتمام بالغ لدى المؤسسات المتعلمة والمتطورة، حيث تكمن أهميته المباشرة في أنه يُعتبر استثماراً حقيقياً في أهم مورد من موارد المؤسسة ألا وهو المورد البشري، الذي يعود بدوره بالفوائد والمنافع الكثيرة على المؤسسة والموظف، وذلك على المدى القصير والطويل، حيث يُسهم في زيادة القدرة على حل المشكلات باعتباره عملية تعليمية، كما ويعمل على تنمية القدرات الفكرية والتحليلية لدى الموظف، ويُكسب الموظف مهارة التعامل مع الآخرين، وذلك بزيادة قدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والاجتماعية والتكنولوجية، والدقة بالعمل، وبالتالي الحد من الحاجة للرقابة والإشراف من أجل متابعة عمل الموظف ونتيجة لذلك تُصبح التكاليف أقل ما يمكن (رشيد، 2001 : 59).

ثالثاً: مراحل التدريب:

إن عملية التدريب هي عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المؤسسة، ولا تقتصر على موظف دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، ويتقاسم فوائد التدريب كلٌّ من المؤسسة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، والتدريب في جوهره هو عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها، وفيما يلي توضيح لمراحل التدريب على شكل خطوات منطقية ومتتابعة ومتسلسلة (ماهر، 1999: 320).

1- تحديد الاحتياجات التدريبية: تُعتبر الخطوة الأولى من العملية التدريبية وتُعنى بتحديد المهارات

المطلوب رفعها لدى أفراد إدارات معينة، والتي يتم تفصيلها إلى مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب، وتعتبر تغيير في الاتجاهات.

2- تصميم البرامج التدريبية: يتم في هذه الخطوة ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية أو محتوى تدريبي وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين مثل المحاضرة أو التمارين أو غيرها.

3- تنفيذ البرامج التدريبية: يتم من خلالها التنفيذ، والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من مواعيد الجلسات وأوقات الراحة وأزمعتها كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته والمتابعة لإجراء تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

4- تقييم البرامج التدريبية: تعتبر من أصعب المراحل في العملية التدريبية، وهذا ما يُعتبر متم لإجراءات قياس الكفاءة وتحقيق مدى نجاحها في تحقيق الأهداف، وكذلك تُقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.

رابعاً: العوامل المؤثرة في نجاح التدريب:

يُوجد هناك العديد من العوامل التي تؤثر في نجاح التدريب ويمكن اعتبار التغيرات كأحد العوامل التي تؤثر في عمليات التدريب والتطوير، كما أن هناك أمور أخرى يمكن اعتبارها كما يلي :

1- دعم الإدارة العليا: وهو الدعم والمساندة سواء المادية أو المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا لنجاح عملية التدريب، ويُعتبر دعم الإدارة العليا، وإدراج التدريب في الخطط الإستراتيجية من العوامل المهمة التي تُساهم في نجاح التدريب، كذلك هو الدرجة التي يكون فيها كبار المسؤولين التنفيذيين على قدر عالٍ من الفهم لأهمية التدريب والمشاركة في الأنشطة (Lederer & Mirchandani, 2013).

2- التزام المتخصصين والمعنيين من المدراء: تقع مسؤولية التدريب بشكل رئيسي على عاتق المدراء المتخصصين في العمليات التدريبية فهم يتمتعون بخبرات كبيرة في هذا المجال ويستطيعون تقييم الخبرات الحديثة وتطويرها (السالم وصالح، 2002: 153).

3- أساليب التدريب: يتم استخدام العديد من التقنيات والطرق الجديدة باستمرار، نتيجة للتطور السريع في مجال التكنولوجيا، والاختيار بين الأساليب عادة ما يعتمد على نوع التدريب المقصود، والمتدربين، وأهداف البرنامج التدريبي وأسلوب التدريب، وهناك أهداف تدريبية تتطلب أساليب متعددة (حمود والخراشة، 2007: 124). وعلى الرغم من تعدد الأساليب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض، بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منهما المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج، إلا أنه يمكن أيضاً استخدام أكثر من أسلوب واحد في آن واحد في عملية التدريب (شاويش، 2005: 239). ومن هذه الأساليب التالي:

أ- **أسلوب المحاضرة:** وهو أكثر الأساليب شيوعاً في عرض المعلومات في المجموعات الكبيرة، فهو عبارة عن عملية تعليم وإخبار وحديث مكتوب أو غير مكتوب يقوم فرد بتقديمه لمجموعة ما (كشواي، 2006: 123).

ب- **أسلوب التطبيق العملي:** هذا الأسلوب يختلف عن أسلوب المحاضرة حيث يشمل الشرح النظري والشرح العملي ويكون على مرحلتين، حيث يقوم المدرب بالشرح النظري ويتزافق مع الشرح العملي والتطبيق الميداني الذي يقوم به المدرب دون مشاركة المتدربين (برير، 1997: 170).

ت- **أسلوب دراسة الحالة:** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب، وهي لتدريب القيادات الإدارية العليا والوسطى على التحليل والتفكير المنظم والاستنتاج المنطقي والقدرة على وضع حلول وبدائل للمشكلات الموجودة، حيث يقوم المدرب باختيار الحالات التي تعرض للمناقشة، ويقوم بتقسيم المتدربين إلى مجموعات ويوزع على كل مجموعة مشكلة واحدة يطلب من كل مجموعة حلها (شاويش، 2005: 241).

ث- **أسلوب تمثيل الأدوار:** تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل الشائعة الحدوث، حيث يقوم المتدرب بتمثيل دور شخص معين يظهر من خلاله آراءه وصفاته، ويطلب من المتدرب اتخاذ كل القرارات الخاصة بكل دور، وبعد ذلك تحليل القرارات التي تم اتخاذها، ومدى مناسبتها للموقف، ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الشأن (شاويش، 2005: 243).

ج- **أسلوب النقاش المخطط:** يفسح المجال أمام أفراد المجموعة لتبادل الآراء والاشتراك في النقاش ويهدف إلى اكتشاف الملامح الرئيسية في المشكلات التي تُعرض على المجموعة واستخلاص نتائج محددة بشأنها، ويأخذ أسلوب النقاش المخطط أشكالاً مختلفة مثل المؤتمرات والندوات (أبو شيخة، 2010: 299).

ح- **أسلوب المحاكاة:** تُعتبر المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً وفعالية، وإن كانت باهظة التكاليف، إن تمثيل الواقع هو السمة البارزة في المحاكاة؛ حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته ويتولى المدرب بعد ذلك تعليم المتدرب على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهامه الوظيفية (Dessler, 2003: 275).

خ- **أسلوب العصف الذهني:** هذا الأسلوب يُستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار، حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين، ويُطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم (توفيق، 2002: 307).

د - أسلوب الرحلة الميدانية: زيارة موقع أو مكان معين يصعب إحضاره إلى قاعة التدريب، حيث يتولى المدرب القيام بشرح الهدف من الرحلة وتحديد ما سوف يتم مشاهدته (رباعية، 2003: 56).

ذ - التدريب في مكان العمل: يُخصص مكان توضع فيه مجموعة من الآلات والمواد المستخدمة في العمل، بهدف تدريب مجموعة من العاملين على أعمال معينة وفقاً لبرنامج محدد مسبقاً (رباعية، 2003: 58).

التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة

يحظى التدريب باهتمام كبير من قبل قيادة الوزارة، ويبدو هذا واضحاً من تكليف مؤسسات وأجهزة كاملة تُعنى بتدريب الضباط وضباط الصف وجنود الوزارة، مثل المديرية العامة للتدريب التي تُعنى بالتدريب العسكري الذي يستهدف الضباط وضباط الصف والجنود المستجدين، حيث تنفذ البرامج الحتمية والضرورية للترقي، بالإضافة لبرامج متقدمة، أما عن كلية الرباط الجامعية فتُعنى باستيعاب خريجي الثانوية العامة ضمن برامجها المعتمدة كالكالوريوس القانون والعلوم الشرطية وبكالوريوس الملاحة البحرية، لتأهيلهم أكاديمياً وفنياً ومهنياً من خلال خطط دراسية وخطط التدريب الميداني، للعمل ضمن مراتب وزارة الداخلية والأمن الوطني، وتستوعب أيضاً خريجي الجامعات من ضباط الوزارة في برنامج الدبلوم المهني المتخصص في علوم الشرطة لضباط الاختصاص، وهذا يُعادل دورة تأهيل الضباط، وقامت الوزارة حديثاً بتكليف لجنة تُسمى باللجنة العليا للتدريب ويقودها مدير عام المديرية العامة للتدريب وعضوية جميع مدراء التدريب في الأجهزة الأمنية والإدارات المركزية التابعة لوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، هذا كله بالإضافة لوجود إدارات تدريب تخصصي في معظم أجهزة وإدارات الوزارة، بالإضافة للدور البارز لهيئة التوجيه السياسي والمعنوي الذي يهتم بجوانب مهمة وحيوية لدى أفراد الأجهزة الأمنية ضباطاً وجنوداً، وهي تستهدف الروح والعقل والسلوك.

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج العلمي للحصول على المعلومات والبيانات ومن ثم تحليلها والوصول بها إلى النتائج والتوصيات، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في وصف واقع المشكلة وأسبابها في فترة الحدود الزمنية للدراسة وكذلك المنهج المسحي الذي من خلاله سيحصل على المعلومات من مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع الضباط العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني كما في جدول (1) وفقاً للشروط التالية:-

1. ذوو الرتب السامية (رائد - مقدم - عقيد - عميد - لواء).
2. حاصلون على مؤهل علمي بكالوريوس فما فوق.
3. مكلفون بمهام وظيفية، وعلى رأس عملهم.

جدول (1) عددية الرتب السامية ذوي المؤهلات العلمية ولهم مسميات وظيفية

الرتبة	العدد	النسبة المئوية %
لواء	6	0.55
عميد	27	2.48
عقيد	94	8.63
مقدم	236	21.67
رائد	726	66.67
المجموع	1089	%100

هيئة التنظيم والإدارة بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة (2018)
عينة الدراسة:

نظراً لأن مجتمع الدراسة يُعتبر مجتمعاً غير متجانس لاختلاف الرتبة العسكرية، فتم استخدام عينة عشوائية طبقية حسب الرتبة، وتم توزيع (320) استبانة بنسبة (29.40%) على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (289) استبانة بنسبة (90.30%)، وكانت العينة العشوائية الطبقية موزعة حسب الرتبة العسكرية كما هو في جدول (2):

جدول (2) يوضح عددية العينة العشوائية الطبقية قرين كل رتبة عسكرية

الرتبة	العدد	النسبة المئوية %
لواء	2	0.625
عميد	8	2.50
عقيد	28	8.75
مقدم	69	21.56
رائد	213	66.56
المجموع	320	%100

المصدر: (إعداد الباحث)

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية وهي:
القسم الأول: واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، ويتكون من (28) فقرة، موزع على (7) مجالات:

المجال الأول: دعم الإدارة العليا، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الثالث: تخطيط العملية التدريبية، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الرابع: أساليب التدريب المستخدمة، ويتكون من (4) فقرات.

المجال الخامس: البيئة التدريبية، ويتكون من (4) فقرات.

المجال السادس: اختيار المدربين، ويتكون من (4) فقرات.

المجال السابع: تقييم العملية التدريبية، ويتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: عبارة عن أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، ويتكون من (6) فقرات.

القسم الثالث: المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة، ويتكون من (6) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب جدول (3):

جدول (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا رأي	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

صدق الاستبانة:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري"

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصين، وقاموا بتدوين ملاحظاتهم على الصورة الأولى للاستبانة، وتم الأخذ بجميع هذه الملاحظات وإجراء التعديلات اللازمة وصولاً للصورة النهائية للاستبانة.

2- صدق المقياس

- الاتساق الداخلي

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

توضح الجداول من جدول (4) حتى جدول (10) الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارة العليا " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	معامل (Sig.)	القيمة الاحتمالية
1.	تدعم قيادة الوزارة جهود تدريب الموظفين.	.375		*0.009

2.	تُوفر قيادة الوزارة الدعم المالي الكافي للعملية التدريبية.	.829	*0.000
3.	يُشجع المدراء الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية.	.861	*0.000
4.	تكافئ الإدارة الموظفين الملتزمين بالمشاركة في البرامج التدريبية.	.850	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تحديد الاحتياجات التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية للموظفين دورياً بشكل علمي.	.754	*0.000
2.	يتم تحليل قدرات الموظفين لتحديد المعارف والمهارات التي يحتاجونها.	.822	*0.000
3.	يتم مشاركة عدة أطراف في تحديد الاحتياجات التدريبية.	.575	*0.000
4.	تعتمد الوزارة على نتائج تقارير كفاءة الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	.812	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تخطيط العملية التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تُوجد خطة تدريبية سنوية معتمدة لدى الوزارة لتدريب الموظفين.	.691	*0.000
2.	تُشارك الوزارة الموظفين في إعداد الخطة التدريبية.	.877	*0.000
3.	يُوجد جداول زمنية لتنفيذ الخطة التدريبية.	.692	*0.000
4.	تتسم خطط التدريب بالمرونة.	.816	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أساليب التدريب المستخدمة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تتوافق أساليب التدريب المستخدمة مع أهداف الخطط التدريبية.	.772	*0.000
2.	تلائم أساليب التدريب المستخدمة المحتوى التدريبي وموضوعه.	.832	*0.000
3.	تُشجع أساليب التدريب المستخدمة المتدربين على التفاعل والإبداع.	.754	*0.000
4.	تُحاكي أساليب التدريب المستخدمة الواقع العملي.	.738	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البيئة التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يُتحقق التواصل الفعال بين المُدرّب والمتدربين في أماكن التدريب.	.761	*0.000
2.	تتوفر أجواء ملائمة من مساحة وتهوية وهدوء في أماكن التدريب.	.795	*0.000
3.	تتوفر الوسائل والمعدات اللازمة في مكان التدريب.	.860	*0.000
4.	يُوجد أماكن بديلة للتدريب في حالات الطوارئ.	.739	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " اختيار المُدرِّبين " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتمتع المُدرِّبون القائمون على عملية التدريب بدرجة من الكفاءة والفاعلية.	.722		*0.000
2.	يلم المُدرِّب بأساليب التدريب ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقها.	.649		*0.000
3.	يمتلك المُدرِّبون القدرة على تحفيز المتدربين.	.707		*0.000
4.	يمتلك المُدرِّبون خبرة عملية تُمكنهم من ربط المادة التدريبية بالواقع.	.622		*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول (10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تقييم العملية التدريبية " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تقييم البرامج التدريبية.	.767		*0.000
2.	تتم مشاركة المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	.822		*0.000
3.	يتم اختيار المُقيمين للعملية التدريبية من ذوي الخبرة والكفاءة.	.798		*0.000
4.	تتم الاستفادة من نتائج التقييم ويترتب عليها إجراءات عملية.	.851		*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

يوضح جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أساليب التدريب الفعالة التي

تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة " والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن

الوطني بغزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	المحاضرة.	.657		*0.000
2.	التطبيق العملي.	.787		*0.000
3.	دراسة الحالة.	.788		*0.000
4.	النقاش المخطط مثل: (المؤتمر - الندوة - العصف الذهني).	.742		*0.000
5.	الرحلة الميدانية.	.696		*0.000
6.	التدريب في مكان العمل.	.584		*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

- نتائج الاتساق الداخلي لـ " المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

يوضح جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة " والدرجة الكلية، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة " والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	قلة الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لتعزيز الجانب العملي.	.587	*0.000
2.	ضعف المهنية والشفافية والنزاهة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	.707	*0.000
3.	ضعف فرص تبادل الخبرات والابتعاث الخارجي لصعوبات السفر.	.584	*0.000
4.	الإخلاء بسبب التهديدات الصهيونية ضد أجهزة ومقرات الوزارة.	.598	*0.000
5.	ضعف خبرة وكفاءة المدربين.	.376	*0.009
6.	ضعف رغبة الموظف ودافعيته تجاه تطوير أدائه.	.491	*0.001

*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \leq \alpha$.

- الصدق البنائي

يُعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبين جدول (13) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (13) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
دعم الإدارة العليا.	.741	*0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية.	.790	*0.000
تخطيط العملية التدريبية.	.331	*0.018
أساليب التدريب المستخدمة.	.812	*0.000
البيئة التدريبية.	.706	*0.000
اختيار المتدربين.	.605	*0.000
تقييم العملية التدريبية.	.825	*0.000
واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	.920	*0.000
أساليب التدريب الفعالة التي تتناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	.422	*0.003

المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	459.	*0.002
--	------	--------

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.**ثبات الاستبانة:**

التحقق من ثبات الاستبانة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، كما في

جدول (14).**جدول (14) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة**

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
دعم الإدارة العليا.	4	0.747
تحديد الاحتياجات التدريبية.	4	0.725
تخطيط العملية التدريبية.	4	0.768
أساليب التدريب المستخدمة.	4	0.772
البيئة التدريبية.	4	0.795
اختيار المتدربين.	4	0.775
تقييم العملية التدريبية.	4	0.822
واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	28	0.909
أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	6	0.798
المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	6	0.767
جميع فقرات الاستبانة	40	0.952

واضح من النتائج الموضحة في **جدول (14)** أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.725، 0.909)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.952)، وهذا يعنى أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع، ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في **جدول (15)**.

جدول (15) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	0.923	0.362
أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.	1.247	0.089

0.571	0.784	المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.
0.534	0.806	جميع مجالات الاستبانة

واضح من النتائج الموضحة في جدول (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

نتائج تحليل الاستبانة:

أولاً: تحليل فقرات " واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

1- تحليل فقرات مجال " دعم الإدارة العليا "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (16).

جدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة بمجال "دعم الإدارة العليا"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تدعم قيادة الوزارة جهود تدريب الموظفين.	4.16	0.71	83.25	أوافق	27.82	0.000
2.	توفر قيادة الوزارة الدعم المالي الكافي للعملية التدريبية.	3.55	0.97	70.93	أوافق	9.57	0.000
3.	يُشجع المدراء الموظفين على المشاركة في البرامج التدريبية.	3.86	0.88	77.23	أوافق	16.59	0.000
4.	تكافئ الإدارة الموظفين المتزمين بالمشاركة في البرامج التدريبية.	3.48	1.03	69.62	أوافق	7.93	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.76	0.71	75.26	أوافق	18.27	0.000

2- تحليل فقرات مجال " تحديد الاحتياجات التدريبية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (17).

جدول (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة ب مجال " تحديد

الاحتياجات التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تحدد الوزارة الاحتياجات التدريبية للموظفين دورياً بشكل علمي.	3.83	0.90	76.68	أوافق	15.79	0.000
2.	يتم تحليل قدرات الموظفين لتحديد المعارف والمهارات التي يحتاجونها.	3.61	0.98	72.26	أوافق	10.65	0.000
3.	يتم مشاركة عدة أطراف في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.72	0.87	74.49	أوافق	14.09	0.000

0.000	11.35	أوافق	72.53	0.94	3.63	تعتمد الوزارة على نتائج تقارير كفاءة الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية.	4.
0.000	16.00	أوافق	73.95	0.74	3.70	جميع فقرات المجال معاً	

3- تحليل فقرات مجال " تخطيط العملية التدريبية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (18).

جدول (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة لمجال " تخطيط العملية التدريبية "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تُوجد خطة تدريبية سنوية معتمدة لدى الوزارة لتدريب الموظفين.	4.08	0.87	81.53	أوافق	21.07	0.000
2.	تُشارك الوزارة الموظفين في إعداد الخطة التدريبية.	3.67	1.04	73.45	أوافق	10.92	0.000
3.	يُوجد جداول زمنية لتنفيذ الخطة التدريبية.	3.84	0.85	76.81	أوافق	16.72	0.000
4.	تتسم خطط التدريب بالمرونة.	3.81	0.85	76.17	أوافق	16.12	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.84	0.70	76.87	أوافق	20.62	0.000

4- تحليل فقرات مجال " أساليب التدريب المستخدمة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (19).

جدول (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " أساليب التدريب المستخدمة "

م	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	تتوافق أساليب التدريب المستخدمة مع أهداف الخطط التدريبية.	3.90	0.95	78.06	أوافق	16.18	0.000
2.	تلائم أساليب التدريب المستخدمة المحتوى التدريبي وموضوعه.	3.73	0.92	74.51	أوافق	13.37	0.000
3.	تُشجع أساليب التدريب المستخدمة المتدربين على التفاعل والإبداع.	3.73	0.91	74.55	أوافق	13.50	0.000
4.	تُحاكي أساليب التدريب المستخدمة الواقع العملي.	3.74	0.95	74.84	أوافق	13.27	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.77	0.75	75.44	أوافق	17.57	0.000

5- تحليل فقرات مجال " البيئة التدريبية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (20).

جدول (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " البيئة التدريبية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتحقق التواصل الفعال بين المُدرّب والمتدربين في أماكن التدريب.	3.86	0.97	77.21	أوافق	14.99	0.000
2.	تتوفر أجواء ملائمة من مساحة وتهوية وهدوء في أماكن التدريب.	3.74	0.97	74.74	أوافق	12.87	0.000
3.	تتوفر الوسائل والمعدات اللازمة في مكان التدريب.	3.69	0.94	73.78	أوافق	12.45	0.000
4.	يُوجد أماكن بديلة للتدريب في حالات الطوارئ.	3.64	1.03	72.80	أوافق	10.55	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.73	0.78	74.51	أوافق	15.87	0.000

6- تحليل فقرات مجال " اختيار المُدرّبين "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (21).

جدول (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " اختيار المُدرّبين "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتمتع المُدرّبون القائمون على عملية التدريب بدرجة من الكفاءة والفاعلية.	4.09	0.71	81.76	أوافق	25.81	0.000
2.	يلم المُدرّب بأساليب التدريب ولديه الخبرة والقدرة على تطبيقها.	3.95	0.71	79.01	أوافق	22.35	0.000
3.	يمتلك المُدرّبون القدرة على تحفيز المتدربين.	3.87	0.87	77.46	أوافق	16.95	0.000
4.	يمتلك المُدرّبون خبرة عملية تُمكنهم من ربط المادة التدريبية بالواقع.	3.89	0.84	77.87	أوافق	17.93	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.95	0.62	79.04	أوافق	26.02	0.000

7- تحليل فقرات مجال " تقييم العملية التدريبية "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (22).

جدول (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "تقييم العملية التدريبية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	يتم تقييم البرامج التدريبية.	3.96	0.91	79.21	أوافق	17.61	0.000
2.	تتم مشاركة المتدربين في التقييم المباشر للعملية التدريبية.	3.72	0.99	74.39	أوافق	12.06	0.000
3.	يتم اختيار المقيمين للعملية التدريبية من ذوي الخبرة والكفاءة.	3.74	0.93	74.75	أوافق	13.39	0.000
4.	تتم الاستفادة من نتائج التقييم ويترتب عليها إجراءات عملية.	3.68	0.96	73.69	أوافق	11.93	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.77	0.75	75.44	أوافق	17.40	0.000

8- تحليل جميع فقرات واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (23).

جدول (23) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لجميع فقرات "واقع التدريب"

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
دعم الإدارة العليا.	3.76	0.71	75.26	أوافق	18.27	0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.70	0.74	73.95	أوافق	16.00	0.000
تخطيط العملية التدريبية.	3.84	0.70	76.87	أوافق	20.62	0.000
أساليب التدريب المستخدمة.	3.77	0.75	75.44	أوافق	17.57	0.000
البيئة التدريبية.	3.73	0.78	74.51	أوافق	15.87	0.000
اختيار المُدرِّبين.	3.95	0.62	79.04	أوافق	26.02	0.000
تقييم العملية التدريبية.	3.77	0.75	75.44	أوافق	17.40	0.000
جميع فقرات واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني	3.79	0.51	75.83	أوافق	26.42	0.000

من جدول (16) حتى جدول (23) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي لمجال " دعم الإدارة العليا " يساوي (3.76) أي أن الوزن النسبي (75.26%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام قيادة الوزارة بتدريب وتأهيل الضباط العاملين من خلال تفعيل المديرية العامة للتدريب لتدريب كافة الضباط وضباط الصف العاملين، وإنشاء كلية الرباط الجامعية عام 2009م لاستيعاب خريجي الثانوية العامة وإلحاقهم للدراسة لمدة (4) سنوات ضمن برنامج بكالوريوس القانون والعلوم الشرطية وبرنامج بكالوريوس الملاحة البحرية، وذكرت دراسة الحايك (2018) أنه تم التحاق (250)

ضابط من الذين يشغلون مناصب عليا في الوزارة لدورات تدريبية في القيادة العليا والوسطى هذا في العامين 2016م و2017م، مما يؤكد اهتمام القيادة بتأهيل قادة وأركان الوزارة، مما ينسحب هذا الاهتمام على باقي الضباط وضباط الصف والجنود العاملين في الوزارة، وأكدت دراسة شابط (2013) أن العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة تحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الخدماتية وتحسين أساليب العمل وذلك بنسبة موافقة (80.50%)، وتوصلت دراسة (2013) Godfrey Mwakyosi، إلى أن نسبة الموافقة على تخصيص مزيد من الدعم المالي للتدريب في جهاز الشرطة ببنزانيا يقود إلى برامج تدريبية فعالة بنسبة (90%)، وأن نسبة الموافقة على أن دعم الإدارة للتدريب يقود إلى برامج تدريبية فعالة بنسبة (93%).

- المتوسط الحسابي لمجال " تحديد الاحتياجات التدريبية " يساوي (3.70) أي أن الوزن النسبي (73.95%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية هي أولى مراحل العملية التدريبية، وإلى تشكيل الوزارة للجنة العليا للتدريب لتنفيذ البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظفون والدورات الحتمية التي نص عليها قانون الخدمة في قوى الأمن الفلسطيني، وتقوم اللجنة العليا للتدريب بمشاركة قادة أجهزة الوزارة بتحديد الاحتياجات التدريبية لدى ضباط كل جهاز في مجالات العمل المتعددة، وتعتبر البرامج التدريبية التي يُشارك بها الضابط من أهم محاور تقرير كفاءة الضباط بالوزارة، وذكرت دراسة الناعوق (2015) بأن هناك موافقة لدى المبحوثين بنسبة (67.90%) بأنه يوجد دراسات لتحديد الاحتياجات التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وهذا يؤكد أنه بعد تشكيل اللجنة العليا للتدريب حدث تطور في العملية التدريبية وخصوصاً تحديد الاحتياجات التدريبية، فوصلت درجة الموافقة إلى (73.95%) كما ظهرت في هذه الدراسة، واتفقت دراسة شابط (2013) مع النتيجة، حيث أنها توصلت إلى أن هناك موافقة على أن وزارة الداخلية والأمن الوطني تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية قبل تحديد البرامج التدريبية بنسبة (72.44%)، وتوصلت دراسة (2013) Godfrey Mwakyosi، إلى أن نسبة الموافقة على أن تحديد الاحتياجات التدريبية في جهاز الشرطة ببنزانيا يقود إلى برامج تدريبية فعالة بنسبة (78%).

- المتوسط الحسابي لمجال " تخطيط العملية التدريبية " يساوي (3.84) أي أن الوزن النسبي (76.87%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه يوجد خطة سنوية معتمدة لدى الوزارة ويتم إعدادها بناءً على تحديد الاحتياجات

التدريبية، ويُوجد جدول زمني لتنفيذ هذه الخطة، وتقوم اللجنة العليا للتدريب بتعميمها والتنسيق مع المراكز التدريبية التابعة للوزارة لتنفيذها، وذكرت دراسة الناعوق (2015) بأن هناك موافقة لدى المبحوثين بنسبة (68.24%) بأنه يوجد خطط تدريبية محددة الأهداف في وزارة الداخلية والأمن الوطني، وهذا يؤكد أنه بعد تشكيل اللجنة العليا للتدريب تطور وضع الخطط التدريبية فوصلت درجة الموافقة إلى (76.87%) كما ظهرت في هذه الدراسة، وأكدت دراسة الحايك (2018) هذه النسبة حيث كانت نسبة الموافقة على أن هناك أهداف واضحة وواقعية للبرامج التدريبية في الوزارة بنسبة (75.10%)، وتوصلت دراسة Godfrey Mwakyosi, (2013) إلى أن نسبة الموافقة على أن امتلاك سياسات للتدريب في جهاز الشرطة بتنزانيا يقود إلى برامج تدريبية فعالة بنسبة (75%)، وتوصلت دراسة Kibibi Mwinyi Hassan, (2011) إلى أن معظم المبحوثين يقولون بأنه لا يوجد تخطيط للعملية التدريبية في مؤسسات القطاع العام في تنزانيا بنسبة (60%).

- المتوسط الحسابي لمجال " أساليب التدريب المستخدمة " يساوي (3.77) أي أن الوزن النسبي (75.44%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى طبيعة عمل وزارة الداخلية والأمن الوطني، حيث يتسم عملها بالتنوع والاتساع ليصل كل فرد في المجتمع الفلسطيني، وعليه من الطبيعي أن تتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب، فهناك التدريب العسكري والشرطي والأمني والقانوني والإداري والتقني وغيرها من المجالات التي تُعتبر ضرورية لعمل الوزارة، وإن تعدد المجالات يُعزز تعدد الأساليب المستخدمة في التدريب لملاءمة جميع هذه المجالات، وتنوع الأساليب يُشجع ويُحفز المتدربين للتفاعل والإبداع ومحاكاة الواقع العملي في الميدان، وأكدت دراسة الحايك (2018) هذه النسبة حيث كانت نسبة الموافقة على أن أساليب التدريب المستخدمة تتناسب مع أهداف البرامج التدريبية في الوزارة بنسبة (71.60%).

- المتوسط الحسابي لمجال " البيئة التدريبية " يساوي (3.73) أي أن الوزن النسبي (74.51%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن أماكن التدريب في الوزارة عادةً ما تكون مفتوحة وواسعة نظراً لطبيعة التدريب العملي والتطبيقي، ومواصفاتها تتناسب المتدربين وتُشجعهم على التفاعل مع المدربين أكثر من الأماكن المغلقة والضيقة، وتعدد الأدوات والوسائل المستخدمة نظراً لطبيعة العملية لدى الوزارة، وأكدت دراسة الحايك (2018) هذه النسبة حيث كانت نسبة الموافقة على أنه تتوافق البيئة التدريبية وبرامجها مع بيئة العمل في الوزارة بنسبة (70.80%).

- المتوسط الحسابي لمجال " اختيار المُدرِّبين " يساوي (3.95) أي أن الوزن النسبي (79.04%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى أن الوزارة تُعنى باستقطاب أفضل المدربين سواء من داخلها أو خارجها بكافة التخصصات اللازمة، حيث أكدت دراسة شابط (2013) هذه النتيجة حيث أن درجة الموافقة على أن وزارة الداخلية والأمن الوطني تعمل جاهدة على استقطاب المُدرِّبين المناسبين بنسبة (76.13%)، ويتم الاستعانة بشكل أساسي بخريجي كليات الشرطة من ذوي الخبرة في مجال التدريب بشتى أنواعه، حيث يكون المدرب ملماً بالجانبين النظري والعملي في البرامج التدريبية، ويُشترط في التدريب العملي أن يكون المُدرِّب قد عمل في مجال التدريب بشكل واضح، وأكدت دراسة الحايك (2018) هذه النسبة حيث كانت نسبة الموافقة على أن الوزارة تقوم بالاستعانة بمدربين مؤهلين يُشهد لهم بالكفاءة العالية بنسبة (78.30%)، وتوصلت دراسة (2013) Godfrey Mwakyosi، إلى أن نسبة الموافقة على أن اختيار مدربين أكفاء في جهاز الشرطة بتنزانيا يقود إلى برامج تدريبية فعالة بنسبة (76%).

- المتوسط الحسابي لمجال " تقييم العملية التدريبية " يساوي (3.77) أي أن الوزن النسبي (75.44%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مرحلة تقييم البرامج التدريبية هي من المراحل الأساسية، حيث أنه يتم بعد نهاية كل برنامج تدريبي مشاركة المتدربين في تقييم البرنامج، ويشمل التقييم: المادة التدريبية، وأداء المُدرِّب، والبيئة التدريبية، والوسائل والأدوات المستخدمة، وأثر البرنامج على المتدربين، وفي بعض الأوقات تُنفذ عملية التقييم بشكل سري من قبل المُدرِّبين سواء إلكترونياً أو ورقياً، وفي بعض الأوقات الأخرى بطريقة جهرية خلال لقاء ختامي يتم الاستماع للمتدربين والمُدرِّبين في حضور لجنة التقييم، ويتم صياغة تقرير نهائي يتضمن التوصيات الهامة التي يُؤخذ بها في تحسين وتجويد تنفيذ البرامج التدريبية، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة شابط (2013) حيث توصلت إلى أن وزارة الداخلية والأمن الوطني تقوم بتقييم البرامج التدريبية لمعرفة الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذها والوقوف على أسبابها بنسبة موافقة (70.25%)، وأنها تقوم بإشراك المتدربين في عملية تقييم البرامج التدريبية بنسبة موافقة (72.61%).

- المتوسط الحسابي لجميع فقرات واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة يساوي (3.79) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (75.83%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات واقع التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة بشكل عام، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص الوزارة على التعامل مع التدريب بشكل علمي ومهني، ومما يؤكد اهتمام الوزارة

بالدريب هو إنشاء مراكز ومديريات تُعنى بالتدريب والتطوير، كالمديرية العامة للتدريب التي تأسست مع تأسيس وزارة الداخلية عام 1994م، وقيامها بتشكيل لجنة مركزية تُعنى بتوحيد جهود هذه المراكز والمديريات وتسمى اللجنة العليا للتدريب بناءً على قرار وزير الداخلية والأمن الوطني، رقم (45) لسنة (2010م)، وتم إعادة تشكيلها بناءً على قرار مدير عام قوى الأمن الفلسطيني رقم (23) لسنة (2016م) والتي تضم أعضاءً من جميع الأجهزة والمراكز التدريبية بالوزارة، ومشاركة قيادة الوزارة في جميع المحافل واحتفالات تخريج البرامج التدريبية، ومنحها الجوائز التقديرية لأوائل هذه البرامج، وتكريم العاملين في هذا المجال، وكذلك حرصت الوزارة على اختيار المُدرِّبين وأماكن التدريب، وتوفير الوسائل والأدوات اللازمة، واهتمت الوزارة بنتائج تقييم البرامج التدريبية كتغذية راجعة لتطوير وتجويد العمل، كما أن قيادة الوزارة تعمل جاهدة من خلال دائرة العلاقات الدولية بها لاستمرار ابتعاث ضباط الوزارة للدول العربية والإسلامية للمشاركة في برامج تدريبية متخصصة في مجالات عمل الوزارة وخصوصاً المجالات الدقيقة منها، والتي تحتاج لخبرات بشرية وأدوات غير متوفرة في قطاع غزة، وتوصلت دراسة الطراونة (2009) إلى أنه يوجد التزام بتطبيق مراحل التدريب في جميع الإدارات الحكومية والأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، وهذا يتفق مع نتيجة الموافقة على مجالات ومراحل التدريب في هذه الدراسة، وتوصلت أيضاً إلى أن مرحلة تصميم البرامج التدريبية تحظى باهتمام أكبر من بقية المراحل، حيث حصل مجال تخطيط العملية التدريبية في هذه الدراسة على الترتيب الثاني بنسبة (76.87%).

ثانياً: تحليل فقرات مجال " أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة " تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (24).

جدول (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	المحاضرة.	4.18	0.81	83.64	1	أوافق	24.38	0.000
2.	التطبيق العملي.	4.12	0.92	82.43	2	أوافق	20.50	0.000
3.	دراسة الحالة.	4.05	0.85	81.01	4	أوافق	20.58	0.000
4.	النقاش المخطط .	4.06	0.87	81.29	3	أوافق	20.42	0.000
5.	الرحلة الميدانية.	3.95	1.02	79.00	6	أوافق	15.61	0.000
6.	التدريب في مكان العمل.	3.97	0.97	79.36	5	أوافق	16.63	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	4.06	0.67	81.13		أوافق	26.38	0.000

من جدول (24) يمكن استخلاص ما يلي:

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال " أساليب التدريب الفعالة التي تناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة/ الشق العسكري " يساوي (4.06) أي أن الوزن النسبي (81.13%)، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال، ويعزو الباحث النتيجة إلى أنه اختار الأساليب الأكثر فاعلية ومناسبة لعمل وزارة الداخلية والأمن الوطني نظراً لأنه يعمل ضابطاً لدى الوزارة منذ (10) سنوات، وهذا ما أكدته المبحوثون، ولكن كان الباحث حريصاً على أن يحدد ترتيب ملائمة هذه الأساليب، فالمحاضرة حازت على الترتيب الأول، ويرجع هذا إلى أن المحاضرة هي أسلوب شائع ويستخدم بشكل كبير في الوزارة، وهي تقدم المادة النظرية للمتدرب وربما يتخللها بعض الأساليب المتنوعة، أما عن حصول الرحلة الميدانية على الترتيب الأخير، فهذا يرجع إلى أن أسلوب الرحلة الميدانية نادراً ما يستخدم في قطاع غزة، وهو أسلوب طبيعته غير معلومة لدى الجميع، ونلاحظ هنا أن جميع الأساليب حصلت على موافقة من قبل المبحوثين، وتتفق دراسة المطيري (2010) مع هذه النتيجة حيث توصلت إلى أن التدريب أثناء العمل له دور كبير في تنمية المهارات الفنية لرجل الأمن بدوريات الأمن بمحافظه جدة، ويحسن من مهارات الأفراد العاملين ويعزز من قدراتهم على فهم حاجات العمل، وتوصلت دراسة الطراونة (2009) إلى أن الأساليب الأكثر استخداماً في التدريب هي المحاضرة، بينما توصلت دراسة القحطاني (2003) إلى أن فعالية الطرق وأساليب التدريب أثناء العمل المعمول بها في مراكز شرطة الرياض حازت على موافقة المبحوثين بدرجة متوسطة، بالرغم من وجود مجموعة من الإيجابيات لهذا الأسلوب التدريبي وأهمها تحقيق الاحتكاك المباشر ببيئة واقع العمل الفعلية وتجنب الإغراق في الجوانب النظرية، وتوصلت دراسة Peter MburuMaina, (2017) إلى أن التدريب بالتوجيه أثناء تنفيذ المهام يزيد من ثقة ضباط الشرطة الكينية بنسبة موافقة (88%)، ويزيد كفاءة المهارات بنسبة موافقة (81.87%)، وأن التدريب بأسلوب تحليل دراسة الحالة يزيد من مهارة العمل ضمن فريق بنسبة موافقة (86.93%).

ثالثاً: تحليل فقرات مجال " المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة اختبار t لمعرفة درجة الموافقة، حسب جدول (25).

جدول (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب وقيمة اختبار t لكل فقرة من فقرات مجال " المشكلات التي تواجه التدريب وفاعليته في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية
1.	قلة الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لتعزيز الجانب العملي.	4.21	0.97	84.21	1	أوافق بشدة	20.80	0.000
2.	ضعف المهنية والشفافية والنزاهة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.80	0.99	75.91	5	أوافق	13.40	0.000
3.	ضعف فرص تبادل الخبرات والابتعاث الخارجي لصعوبات السفر.	4.11	0.89	82.21	3	أوافق	20.86	0.000
4.	الإخلاءات بسبب التهديدات الصهيونية ضد أجهزة ومقرات الوزارة.	4.13	0.91	82.50	2	أوافق	20.71	0.000
5.	ضعف خبرة وكفاءة المدربين.	3.69	1.03	73.76	6	أوافق	11.14	0.000
6.	ضعف رغبة الموظف ودفاعيته تجاه تطوير أدائه.	3.88	0.99	77.57	4	أوافق	14.84	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.97	0.65	79.37		أوافق	25.08	0.000

من جدول (25) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " قلة الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لتعزيز الجانب العملي " يساوي (4.21) (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي (84.21%)، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وحصولها على الترتيب الأول، يعزو الباحث النتيجة إلى أن هناك تحديات مالية تواجه المؤسسات العاملة في قطاع غزة نظراً للانقسام السياسي والحصار الجائر على قطاع غزة والاعتداءات الصهيونية المتكررة، وتتفق مع هذه النتيجة دراسة الحايك (2018) حيث أن قلة توفر الإمكانيات المادية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية تعتبر من المعوقات والعقبات التي تحد من كفاءة وفعالية برامج التأهيل القيادي الذي تقدمه اللجنة العليا للتدريب بنسبة موافقة (82.20%)، والخوف من استهداف الدورات من قبل العدو الصهيوني بنسبة موافقة (72.10%)، أما عن قلة خبرة المدربين وضعف الهيئة التدريبية في مجال التدريب القيادي بنسبة موافقة (49.90%)، وأن الترشيح للبرامج التدريبية لا يتم ضمن معايير مناسبة بنسبة موافقة (58.80%)، وتوصلت دراسة الطراونة (2009) بأنه يوجد معوقات تواجه النشاطات التدريبية في المؤسسات الحكومية والأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية، وولكن من أهمها عدم وجود ثقافة تنظيمية داعمة لاستراتيجية التدريب في الجهاز الأمني وكذلك جمود القوانين والأنظمة الخاصة

بالتدريب في الإدارات الحكومية، وتؤكد دراسة القحطاني (2003) بأن التدريب في مراكز شرطة الرياض يواجه مجموعة من المعوقات ومن أهمها افتقاد مواقع العمل للتجهيزات والإمكانيات التي تخدم عملية التدريب أثناء العمل، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه هذه الدراسة حيث كانت قلة الإمكانيات على رأس المعوقات التي تواجه التدريب في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي على النحو التالي:

- 1- ضعف توفر الدعم المالي الكافي للعملية التدريبية، أدى إلى تغليب الجانب النظري على الجانب العملي أثناء تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.
- 2- يوجد خطة تدريبية سنوية معتمدة لدى الوزارة، ولكن هناك ضعف في مشاركة الموظفين في إعدادها.
- 3- حصلت مجالات التدريب التي تناولتها الدراسة في وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة على موافقة المبحوثين.

4- هناك مشكلات حقيقية تواجه التدريب، وكان ترتيبها من الأكثر نسبة موافقة إلى لأقل على النحو التالي: (قلة الإمكانيات المالية والمادية للجانب العملي - الإخلاءات بسبب التهديدات الصهيونية - ضعف فرص تبادل الخبرات والابتعاث وصعوبة السفر - ضعف رغبة الموظف ودافعيته تجاه تطوير أدائه - ضعف المهنية والشفافية والنزاهة في تحديد الاحتياجات التدريبية - ضعف خبرة وكفاءة المدربين).

5- حصل مجال أساليب التدريب الفعالة التي تُناسب وزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة على موافقة من قبل المبحوثين، مما يدل على حاجة الوزارة للتنوع في الأساليب التدريبية لكي تتناسب المهام الملقاة على عاتقها، وكان ترتيب أساليب التدريب الفعالة من الأكثر نسبة موافقة إلى لأقل على النحو التالي: (المحاضرة - التطبيق العملي - النقاش المخطط - دراسة الحالة - التدريب في مكان العمل - الرحلة الميدانية).

توصيات الدراسة:

- 1- تخصيص بند في الموازنة العامة لوزارة الداخلية والأمن الوطني خاص بنفقات البرامج التدريبية لدى الوزارة.
- 2- تصميم برامج تُعنى بتحديد الاحتياجات لدى الضباط بطريقة مهنية بهدف إعطاء نتائج دقيقة حول ما يحتاجونه من تطوير من كافة الجوانب الشخصية والفنية وغيرها.

3- تطوير الأماكن التي تُنفذ فيها البرامج التدريبية على أن يتم توفير كافة الأدوات والوسائل لتعزيز الجانب العملي.

4- إيجاد أماكن بديلة للتدريب في حالات الطوارئ والإخلاء لاستمرار العملية التدريبية مع مراعاة أمن وسلامة الموظفين أثناء التدريب.

5- إعداد برامج فعالة لتطوير قدرات المدربين لضمان استمرار إبداعاتهم ومحاولة التنسيق لابتعاثهم لضمان اطلاعهم على آخر التطورات في مجال التدريب.

6- تطوير مراكز التدريب في الوزارة وعلى رأسها كلية الرباط الجامعية نظراً لوقف المنح لكليات الشرطة العربية.

المراجع:

المراجع العربية:

1- أبو شيخة، نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان (2010م).

2- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، (1997م).

3- توفيق، عبد الرحمن، كيف تصبح مدرباً فعالاً ومحترفاً. مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة (2002م).

4- توفيق، عبد الرحمن، التدريب: الأصول والمبادئ. مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك، القاهرة ، (2007م).

5- الحايك، عبد الله جهاد، دور اللجنة العليا للتدريب في تنمية وتأهيل المهارات القيادية بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق العسكري. رسالة ماجستير غير منشورة قدمت لجامعة الأقصى بغزة، غزة، (2018م).

6- حمود، خضير والخراشة، ياسين، إدارة الموارد البشرية. دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، (2007م).

7- ربابعة، علي محمد، إدارة الموارد البشرية. (: دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، (2003م).

8- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية. مكتبة العبيكان، الرياض، (2001م).

- 9- السالم، مؤيد سعيد و صالح، عادل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي. عالم الكتب الحديث، عمان، (2002م).
- 10- السكارنة، بلال، التدريب الإداري. دار وائل للنشر، عمان، (2009م).
- 11- شابط، ناصر أحمد ، دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين - دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني في قطاع غزة. دراسة ماجستير غير منشورة قدمت لجامعة الأقصى، غزة، (2013م).
- 12- شاويش، مصطفى، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد. الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (2005م).
- 13- الصاعدي، سامر، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة السعودية. جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، (2011م).
- 14- الطراونة، تحسين أحمد، الالتزام بتطبيق مراحل التدريب وأثره في مجالات أداء العاملين. دراسة منشورة في المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 26(51)، (2009م).
- 15- الطعاني، حسن أحمد ، التدريب الإداري المعاصر، دار الميسرة للنشر، عمان، (2010م).
- 16- القحطاني، عبد الله بن سعيد، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية. دراسة ماجستير غير منشورة قدمت لقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2003م).
- 17- كشواي، باري، إدارة الموارد البشرية. الطبعة الثانية. دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، (2006م).
- 18- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، (1999).
- 19- المطيري، فيصل بن محمد، دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة. دراسة ماجستير غير منشورة قدمت لقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2010م).
- 20- الناعوق، رمضان سعيد، واقع إدارة أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية والأمن الوطني بغزة وسبل تطويرها. دراسة ماجستير غير منشورة قدمت لجامعة الأقصى، غزة، (2015م).
- 21- هلال، محمد عبد الغني حسن ، موسوعة التدريب، الأسس والمباديء. مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، (2011).

- 22- هيئة التنظيم والإدارة، وثائق غير منشورة. وزارة الداخلية والأمن الوطني، غزة، (2018)
- 23- وزارة الداخلية والأمن الوطني، الموقع الإلكتروني، تم استرجاعه بتاريخ 2018/02/19م،

www.moi.pana.ps

المراجع الأجنبية:

References

- 1- Dessler, G., **Human Resource Management**. Pearson Education international, Prntic Hall, (2003).
- 2- Godfrey Mwakyosi, “**The role of training in improving the performance of police force in Tanzania**”. Master thesis, Mzumba University, Tanzania, (2013).
- 3- Khan, S. A., Lederer, A. L., & Mirchandani, D. A.. Top management support collective mindfulness, and information systems performance. *Journal of International Technology and Information Management*, 22(1), (2013)
- 4- Kibibi Mwinyi Haassan, “**The impact of training & development on the performance of administrative staff in the public sector organizations**”. Master Thesis, The Opn Univirsety: Tanzania, (2011).
- 5- Peter MburuMaina, **Effect of on-The-Job Training on Performance of the Kenya Police Service**. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 19(9). (2017).