



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

أثر تطبيق استراتيجيات توطين التدريب على اداء الموارد البشرية في
المؤسسة الأمنية الفلسطينية

إعداد
تحرير حسن محمد الشيخ

إشراف الدكتور
عطية مصلح

تم تقديم هذه الرسالة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في
تخصص

إدارة الموارد البشرية

تشرين الاول / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية . جميع حقوق الطبع محفوظة

اجازة الرسالة

أثر تطبيق استراتيجيات توطين التدريب على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

The impact of applying training localization strategies on the performance of human resources in the Palestinian security institution from the point of view of employees

اعداد الطالبة
تحرير حسن الشيخ

اشراف الدكتور
عطيه مصلح

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/10/19 واجيزت.

اعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع.....

التوقيع.....

التوقيع.....

1. الدكتور عطيه مصلح مشرفا ورئيسا

2. الدكتور مجيد منصور ممتحنا داخليا

3. الأستاذ الدكتور شاهر عبيد ممتحنا خارجيا

رام الله - فلسطين

1445هـ - 2023م

إقرار

أنا الموقع أدناه تحرير حسن محمد الشيخ، أفوض/ الجامعة العربية الأمريكية بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين الجامعة العربية الأمريكية وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: " أثر تطبيق استراتيجيات توظيف التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية".

الاسم: تحرير حسن محمد الشيخ

الرقم الجامعي: 201913010

التوقيع: 

التاريخ: 26/2/2014

الاهداء

بداية اهدي هذا العمل الى روح المصطفى حبيبنا ونبينا وسيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

كما اهديها الى من بذلا قصارى جهدهم ليروني أقف أمامهم اليوم وقد حصلت على

هذه الدرجة العلمية

"والدي الغاليان"

الى فلذات كبدي فرحة عمري

ابنائي.

" ليا ويامن ويافا"

الى اشقائي وشقيقاتي الغوالي

واخيرا اهداء خاص الى رئيس جهاز المخابرات العامة الاخ العزيز

الاخ اللواء ماجد فرج " ابو بشار"

شكر وتقدير

بداية الشكر لله رب العالمين الذي وهبنا العقل والصبر في انجاز هذا العمل

اتقدم بالشكر الى كل من ساهم في انجاز البحث، وخص بالشكر الدكتور

(عطية مصلح) الذي أشرف على هذا العمل موجهًا ومقيمًا ومقوما

كما اتقدم بالشكر الى جميع اساتذتي في كلية الادارة في الجامعة العربية الامريكية

لدعمهم لي طيلة دارستي في برامج الماجستير

كما لا أنسى توجيه الشكر الى جميع العاملين في مكتبة الجامعة العربية الامريكية

الذين تعاونو معي في توفير المصادر والمراجع

وأخيرا اتوجه بالشكر لجميع ضباط قوات الامن الفلسطيني الذين تكرموا بتعبئة

الاستبيان لانجاز البحث

قائمة المحتويات

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	أجازة الرسالة	أ
2	اقرار	ب
3	الاهداء	ت
4	شكر وتقدير	ث
5	فهرس المحتويات	ج
6	فهرس الجداول	ح
7	فهرس الملاحق	د
8	ملخص الدراسة بالعربية	أ
الفصل الاول: مشكلة الدراسة واهميتها		
9	مقدمة الدراسة	2
10	مشكلة الدراسة واسئلتها	3
11	اهداف الدراسة	4
12	اهمية الدراسة	5
13	فرضيات الدراسة	5
14	حدود الدراسة	6
15	متغيرات الدراسة	6
16	مصطلحات الدراسة	6
الفصل الثاني: الإطار النظري		
1.	المقدمة	9
2.	المبحث الاول: التدريب	11
3.	اهمية التدريب	12
4.	اهداف التدريب	13
5.	استراتيجيات التدريب	14
6.	توطين التدريب	14
7.	مفهوم توطين التدريب	15
8.	استراتيجيات توطين التدريب واحتياجات العاملين	16
9.	تصميم برامج التدريب	17
10.	استراتيجيات توطين التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية	19
11.	استراتيجيات توطين التدريب وتقييم البرامج التدريبية	19
12.	المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية /مفهومها	20

21	اهداف ادارة الموارد البشرية	13.
22	تخطيط الموارد البشرية	14.
23	مهام ادارة الموارد البشرية	15.
23	وظائف ادارة الموارد البشرية	16.
25	المبحث الثالث : الدراسات السابقة	17.
27	الدراسات الاجنبية	18.
29	تعقيب على الدراسات	19.
	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات	
32	مقدمه	20.
32	منهجيته الدراسه	21.
32	مجتمع الدراسه	22.
32	عينه الدراسه	23.
37	ثبات الاداة	24.
38	مفتاح تصحيح الاداة	25.
38	متغيرات الدراسة	26.
39	اجراءات تنفيذ الدراسة	27.
39	المعالجة الاحصائية	28.
60	الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها	
61	وصف نتائج الدراسه	29.
61	الاجابه عن اسئله الدراسه	30.
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	
59	مناقشة وتفسير النتائج	31.
69	توصيات الدراسة	32.
71	المراجع	33.
71	الملاحق	34.
82	ملخص الدراسة بالانجليزية	35.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
33	جدول توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية	1.3
36	قيم معاملات ارتباط فقرات قياس استراتيجيات توطين التدريب	2.3
36	قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس اداء الموارد البشرية	3.3
37	معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقه كروباخ الفا	4.3
42	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استراتيجيات توطين التدريب	1.4
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور توطين التدريب	2.4
44	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تصميم البرامج التدريبية	3.4
45	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في مجال تنفيذ البرامج التدريبية	4.4
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقييم البرامج التدريبية	5.4
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور قياس اداء الموارد البشرية	6.4
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور كفاءة قياس الاداء	7.4
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور فاعليه قياس الاداء	8.4
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور ملائمة ادوات القياس	9.4
50	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استدامه قياس الاداء	10.4
51	اختبار الفروق في اجابات المبحوثين في مجال توطين التدريب	11.4
52	اختبار الفروق في اجابات المبحوثين في تطبيق استراتيجيات توطين التدريب	11.5
53	اختبار الفروق في اجابات المبحوثين في مجال قياس اداء الموارد البشرية	12.4

53	اختبار الفروق في اجابات المبحوثين في مجالات الكفاءة والفاعليه	12.5
54	معامل قيم الارتباط	13.4
54	اختبار الانحدار المتعدد لفحص علاقه بين توظيف التدريب واداء الموارد	14.4
55	الاوزان المعياريه واللامعياريه الخاصه بالمتغيرات توظيف التدريب واداء الموارد البشريه	15.4
56	معامل ارتباط بيرسون بين استراتيجيات توظيف التدريب واداء الموارد البشريه	16.4

جدول الملاحق

الرقم	الملحق	الصفحة
1	الاستبانة	76
2	قائمة المحكمين	81

ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة مدى اهتمام قوى الامن الفلسطيني بتطبيق استراتيجيات توطين التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) واثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. ولتحقيق الاهداف استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها (194) من موظفي قوى الامن العاملين في مجال التدريب والتخطيط والادارة.

بعد استرداد الاستبانات، تم الاستعانة بجهاز الحاسوب لتحليلها باستخدام ارمزة الاحصائية (SPSS) حيث تم حساب التكرار لتوضيح توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الشخصية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لوصف مجالات الدراسة، كما تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفرضية حسب الجنس، والتباين الاحادي لفحص الفرضيات حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية التي اجتازها المبحوث. كما استخدم اختبار الانحدار للمتعدد لقياس اثر تطبيق استراتيجيات التدرى على اداء الموارد البشرية، وقد توصلت الدراسة الى ان قوى الامن تطبق استراتيجيات توطين التدريب بدرجة عالية، كما اظهرت ان قوى الامن تهتم بتقييم اداء الموارد البشرية العاملين فيها بدرجة مرتفعة ايضا، وكشفت النتائج ايضا ان هناك علاقة طردية قوية بين تطبيق استراتيجيات التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية. كلمات مفتاحية: قوى الامن الفلسطيني، استراتيجيات التدريب، الاداء.

الفصل الاول

مشكلة الدراسة واهميتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 اهداف الدراسة

4.1 اهمية الدراسة

5.1 فرضيات الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 متغيرات الدراسة

8.1 المفاهيم والمصطلحات

الفصل الاول

مشكلة الدراسة واهميتها

1.1 مقدمة

تعتمد المنظمات الخدمية والانتاجية على حد سواء، لتحقيق النجاح في استدامتها وتحقيق اهدافها على الموارد البشرية، باعتبارها من اكثر الموارد اهمية في تنفيذ الاعمال، لذا تولي ادارات المنظمات اهتماما متزايد في استقطاب افضل الموارد للعمل لديها. كما تعمل المنظمات الناجحة على اعداد برامج التدريب المستمر للعاملين فيها، لتزويدهم بالمعارف والمهارات، التي من شأنها زيادة امكانياتهم وتحسين قدراتهم وتعزيز مهاراتهم، في مختلف المجالات التي يحتاجونها في تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم.

وبذلك تولي المنظمات اهمية بالغة للتدريب كنشاط مدروس يضم عددا من الخطوات المنتظمة، التي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة، وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية والعلمية والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين. كما وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة، وتطوير الأداء، وبالتالي إحداث تغييرا إيجابيا في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية (صديق، 2018).

ويعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين أداء العاملين، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والخبرات والمعارف التي تنقصهم في مجال عملهم، لذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصرا رئيسيا في عملية التنمية الإدارية، وحتى يتحقق الهدف من التدريب يحتاج من المنظمة القيام بالتخطيط وتنفيذ ما تم تخطيطه ومتابعته بعناية فائقة (الشامسي، 2019).

ولكي يكون التدريب ذو جدوى، تعمل ادارات المنظمات على دراسة الواقع الحالي للبيئة المحلية وربطها بالاهداف الاستراتيجية المراد الوصول اليها، وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها. وتعتبر دراسة واقع الموارد البشريه المصدر الأول في عمليه التخطيط الاستراتيجي للوصول للاهداف وتحديد المتطلبات والمهارات، لتحقيق تلك الأهداف، وتحديد المهارات الواجب توفرها لدى العاملين، مما يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين التي تمكنهم من القيام بالمهام (الفقي، 2016).

إن اعتماد المؤسسة على مشروع تدريب العاملين فيها من خلال تفعيل دور المؤسسة من داخل كيانها خلال تأهيل العاملين فيها، وتوفير كافة الوسائل المعينة على القيام بهذا الدور من حيث التخطيط والتنفيذ وتأهيل المدربين لسد الاحتياجات التدريبية لمنتسبيها، كل ذلك يساهم في تحقيق رؤية المؤسسة المتعلمة المتدربة بشكل مستدام (البلوي والحضرمي، 2021).

انطلاقاً من هذه الأهمية، تنبّهت قوى الأمن الفلسطيني للاهتمام بالموارد البشرية العاملين في تلك القوى، من خلال توفير البرامج التدريبية، لكل مستوى من المستويات، لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية المتمثلة، بحماية أمن المواطن، والحفاظ على الأمن والنظام. لذا عكفت قوى الأمن الفلسطيني السعي لتحقيق تطور في مجال عمل القيادات والوظائف الإشرافية في المستويات الإدارية الثلاثة الإدارة العليا (الفئة العليا) الإدارة الوسطى (فئة المدراء) والإدارة التنفيذية أو الدنيا، من خلال اعداد برامج تدريب تلائم كل مستوى من تلك المستويات (ديوان الموظفين العام، 2017).

وتعتبر التجربة الفلسطينية الأمنية في مجال توطين التدريب حالة غنية تستحق دراسته ومقارنتها مع تجارب الدول المحيطة، والتي خاضت غمار تجربة الاعتماد على الخبرات الدولية الخارجية في تدريب قواتها العسكرية والأمنية، ولا زالت تدور في فلك الاعتماد على الخبرات الخارجية اعتماداً كبيراً في برامج تدريبها، ومن هنا برز مفهوم توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية لاعتبارات كثيرة من أهمها الخبرة الكبيرة والمتنوعة التي اكتسبتها المؤسسة الأمنية الفلسطينية من خلال علاقاتها المتميزة مع عدد من المدارس الأمنية والعسكرية المختلفة حول العالم، واعتمادها كاستراتيجيه في قوى الأمن الفلسطيني مستفيدة من خبرة تدريبه متراكمة. ولدراسة هذه التجربة الفريدة وقياس أثرها وكفاءتها في مجال تعزيز الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، جاءت أهمية هذه الدراسة وتميزها في محاولة دراسة الأثر المباشر للتجربة الفلسطينية في توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية، وكيف استفادت إدارات الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية من هذه التجربة الفريدة وانعكست عليها.

ومن الجدير ذكره ومن خلال ملخص التقرير المركزي للتدريب للعام (2021)، والمقدم لوزارة الداخلية/مكتب المساعد الأمني _دائرة التدريب والتطوير والموارد البشرية، خلال الفترة من 2021/1/1 ولغايه 2021/12/21، والتي اعتمد عليها فريق التدريب والتطوير والموارد البشرية، حيث اظهرت البيانات في التقرير الاعتماد على التدريب الداخلي ومقارنته مع التدريب الخارجي في المؤسسة الأمنية، والتوجه الواضح لتوطين التدريب، وتوسيع قاعدة المستفيدين من

الدورات في الاجهزة الامنيه الفلسطينية، مقارنة عما كانت عليه في السابق (ملخص التقرير المركزي للتدريب، وزارة الداخلية، 2021) وهو ما يعزز التوجه نحو توطين التدريب في المؤسسة الامنيه الفلسطينية .

2.1 مشكلة الدراسة

يعتبر العديد من الخبراء الدوليين في التدريب والذين على احتكاك وتواصل دائم مع الاجهزة الامنيه الفلسطينية، ان التجربة الفلسطينية في توطين التدريب حققت نجاحا ملموسا، وتطورا ملحوظا، على عدة اصعدة من أهمها تخفيض التكاليف الباهظة للتدريب الخارجي، وقدرة التجربة الفلسطينية على الاستمرار والتطور الدائم وبناء طاقم مدربين، واعداد منهاج فلسطيني محترف (زيادة، 2021). والاهم من ذلك فان الاعتماد على توطين التدريب يعطي كفاءة أعلى من خلال فهم البيئة المحلية، والمتطلبات الفعلية لإدارة الموارد البشرية من الكوادر المدربة، والقدرة على بناء البرامج التدريبية بشكل ديناميكي ليلبي هذه الاحتياجات، والمهم في الموضوع هو اعتماد سياسة توطين التدريب كاستراتيجية ثابتة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. لذا جاءت هذه الدراسة لتبحث بأثر تطبيق توطين التدريب على تحسين أداء العاملين في الاجهزة الامنيه، حيث تم صياغة مشكلة البحث على النحو التالي: ما أثر تطبيق استراتيجيات توطين التدريب على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟ وينبثق عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1: ما مدى تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

2: ما واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ؟

3: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)؟

4: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)؟

5: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل (استراتيجيات توطين التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية)؟

6: هل يوجد أثر دال إحصائياً لمجالات استراتيجيات توطين التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

3.1 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

1. معرفة درجة تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية من وجهة نظر العاملين.
2. معرفة مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.
3. معرفة الفروق في اجابات المبحوثين حول مدى تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الامنيه تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، وعددها خارج الوطن).
4. معرفة الفروق في اجابات المبحوثين حول مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الامنيه تبعا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، وعددها خارج الوطن).
5. التعرف إلى أثر تطبيق أبعاد استراتيجيات توطين التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على (اداء إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية).

4.1 أهمية الدراسة

الأهمية التطبيقية: تكمن الأهمية التطبيقية للبحث بما يخلفه من نتائج قد تستفيد منها جهات الاختصاص في قوى الامن الفلسطيني، في تحسين وتطوير برامج توطين التدريب، من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرامج التدريبية، وتنفيذها، واستخدام معايير تقييم تلك البرامج، لما لها من انعكاسات ايجابية على تحسين اداء الموارد البشرية العاملين في قوى

الامن. كما يستفيد من نتائجها الافراد العاملين في قوى الامن، كونها تحفزهم على وتشجعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية، لتحسين قدراتهم وتعزيز مهاراتهم اثناء تأدية مهام عملهم. الاهمية العلمية: تكمن الاهمية العلمية للبحث بما يضيفه من مادة علمية حديثة للمكتبة العربية، في مجال توطين التدريب واثره في تحسين اداء الموارد البشرية العاملين في قوى الامن. اضافة الى اهميته لباحثين آخرين قد يتناولوا هذا الموضوع لتطوير ابحاثهم مستقبلا.

5.1 فرضيات الدراسة

الفرضية الاولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، المسمى الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل (استراتيجيات توطين التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية).

6.1 حدود الدراسة

الحدود المكانية: المؤسسات الامنية في المحافظات الشمالية(الضفة الغربية). الحدود البشرية: جميع العاملين في شعب التخطيط والتدريب والموارد البشرية في قوى الامن الفلسطيني.

الحدود الزمانية: تم انجاز الدراسة خلال العام الجامعي 2024/2023. الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد اثر تطبيق استراتيجيات توطين التدريب(تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية) على أداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفاعلية، الملاءمة والارتباط، الاستدامة).

7.1 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: استراتيجيات توطين التدريب بأبعادها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).
متغير تابع: أداء الموارد البشرية (الكفاءة، الفاعلية، الملاءمة والارتباط، الاستدامة).
المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن).

8.1 المفاهيم والمصطلحات

التدريب: عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات، واتجاهات الفرد، أو المجموعة، لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخطيطه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال" (جميل، 2016: 12).

توطين التدريب: اختصار لجهود جبارة في جودة المجتمعات المهنية المتعلمة، من خلال نقل تدريب الممارسين الميدانيين إلى الميدان نفسه، وجعل بيئة المنظمة مكاناً للنمو المهني، مما يجعله مرتبطاً بالتنمية المهنية المستدامة (وزارة التربية والتعليم، 2020: 8).

الاداء: فقد عرف إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز أي أن إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإمام مهام وظيفته، إذن الأداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (الحلاق، 2020: 43).

المؤسسة الأمنية الفلسطينية: وفق المادة (84) من القانون الأساسي الفلسطيني أعتبرت قوات الأمن والشرطة قوة نظاميه وهي القوة المسلحة في البلاد، وتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون في احترام كامل للحقوق والحريات، وقد نظم عمل قوى الأمن الفلسطيني عبر قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) للعام (2005)، وكذلك قانون المخابرات العامة، قانون الدفاع المدني، قانون الأمن الوقائي، قانون الشرطة وقانون قضاء قوى الأمن. وتتكون قوى الامن من وزارة الداخلية ومجموع الأجهزة الأمنية وهي: (الأمن الوطني،

الشرطة المدنية، المخابرات العامة، الأمن الوقائي، الاستخبارات العسكرية، الحرس الرئاسي، الدفاع المدني، الضابطة الجمركية). والهيئات والمديريات والادارات التي تساند عمل الأجهزة الأمنية وهي: (هيئة التنظيم والإدارة، هيئة القضاء العسكري، هيئة التوجيه السياسي والوطني، هيئة التدريب العسكري، هيئة الإمداد والتجهيز، مديرية الارتباط العسكري، مديرية الخدمات الطبية العسكرية، مديرية التسليح المركزي، الإدارة المالية العسكرية) (قانون قوى الامن للعام 2005،

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الاطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

3.2 تعقيب على الدراسات

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مقدمه

يعد التدريب احد اهم العناصر الاساسية التي تساهم في اعداد وتأهيل وتعزيز قدرات العاملين في مواقع عملهم، كونه يكسب العاملين بكل ما يستجد من مهارات ومعارف يحتاجها العاملين لتنفيذ الاعمال والمهام الموكلة لهم، ومع التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع، فان العاملين يناط بهم اجادة مهارة استخدام الاجهزة الحديثة في تأدية مهام اعمالهم، مما يتطلب مواكبتهم عملية تطوير امكانياتهم وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي، عبر الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية، والتي من خلالها يكتسبون المهارات اللازمة. وفي هذا الفصل من الدراسة سنسلط الضوء على عملية التدريب والتعريف باستراتيجيات التدريب، واهميته، وانعكاسات عملية التدريب كنشاط هادف في تحسين اداء العاملين ، وفي دراستنا هذه والتي سيكون مجتمع الدراسة الاجهزة الامنية الفلسطينية وتعريفها بها سأدرج نبذه عنها لتوضيح نشوئها وتشكيلاتها .

بعد توقيع اتفاقيات أوسلو لم ينطلق تشكيل الأجهزة الأمنية الفلسطينية من مرجعيات قانونية، وانما خضعت لاجتهادات وتقديرات ذاتية، وقد عانت من الفراغ القانوني الذي يحكم المؤسسات، وبقيت الاجهزة الامنية تعمل بتعليمات تصدر من رئيس السلطة الفلسطينية ياسر عرفات، تستند تلك التعليمات لتراث الثورة الفلسطينية وقوات منظمة التحرير الفلسطينية في الشتات (مرشود، 2023). ويوجد هناك إشكالية في تعريف الامن الفلسطيني، كون مفهوم الامن يشمل الدولة وافرادها وفلسطين مازالت تحت الاحتلال (الشروف، 2010).

ليست هناك عقيدة شاملة للأمن القومي الفلسطيني، تشبه تلك التي طورتها إسرائيل عبر العقود الماضية. وقد كانت مفاهيم مثل "الكفاح الثوري المسلح" و "الحرب الشعبية الطويلة الأمد" التي هيمنت سابقا على الفكر السياسي الاستراتيجي الفلسطيني مفاهيم متقدمة إلى حد كبير في ظل الضغوط المزدوجة للفشل العملي وتغير الأحوال داخل كل من الشعب الفلسطيني والأمة العربية. ومع تقلص الطموحات السياسية الفلسطينية إلى مجرد إنشاء سلطة فلسطينية باتفاقيات سياسية على جزء من التراب الفلسطيني في إطار شامل للسلام والتعايش مع إسرائيل، أصبحت الحاجة إلى تطوير عقيدة متماسكة للأمن القومي أكثر إلحاحاً وأهمية لسببين: أولاً، كملحق حيوي لعملية

الحوار غير الرسمي والمفاوضات الرسمية مع الطرف الآخر. وثانياً، كجزء لا يتجزأ من عملية توضيح وصقل أهداف الفلسطينيين وغاياتهم الخاصة. ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية لأي عقيدة فلسطينية للأمن القومي: الدفاع عن النفس، والدعم الخارجي، والربط الإقليمي (الخالدي، 1993).

تأسست الأجهزة الأمنية الفلسطينية في ظل التحول من الثورة الى سلطة فلسطينية، ومن هنا تأتي شرعية الأجهزة الأمنية من شرعية السلطة الفلسطينية التي جاءت من رحم الثورة وعبر اتفاقيات سياسية، وجرت بعد توقيع اتفاقية أوسلو تحضير قوات الشرطة الفلسطينية من قوات الثورة الفلسطينية الموجودة في المنفى. (الشروف، 2010).

تتشكل الأجهزة الأمنية الفلسطينية من الأجهزة الأمنية الداخلية وهي تشمل: الشرطة المدنية وهو الجهاز الذي يتولى فرض القانون، الأمن الوقائي وهو جهاز الامن الداخلي، والدفاع المدني وهو يقدم خدمات الطوارئ والإنقاذ، وهناك أجهزة أمنية تشكل قوات الامن الوطني وتشمل: قوات الامن الوطني، الشرطة البحرية، الاستخبارات العسكرية، الشرطة العسكرية، الحرس الرئاسي/ قوات 17، وهناك أجهزة أخرى وهي، المخابرات العامة (المخابرات الخارجية)، والحرس الرئاسي (المخصص لحماية رئيس السلطة الفلسطينية). (فريدريك، ليتهود، مارتينو، 2006). لكن جرى تغيير على الأجهزة الأمنية وأحيانا أضيف أجهزة أخرى مثل جهاز الوحدات الخاصة فترة الانتفاضة الثانية.

تتكون قوى الأمن الفلسطينية من وزارة الداخلية الفلسطينية ومجموعة الأجهزة الأمنية وهي: الامن الوطني، الشرطة المدنية، المخابرات العامة، الامن الوقائي، الاستخبارات العسكرية، الحرس الرئاسي، الدفاع المدني، الضابطة الجمركية. وهناك هيئات ومديريات وإدارة التي تساند عمل الأجهزة الأمنية وهي: هيئة التنظيم والإدارة، هيئة القضاء العسكري، هيئة التوجيه السياسي والوطني، هيئة التدريب العسكري، هيئة الامداد والتجهيز، مديرية الارتباط العسكري، مديرية الخدمات الطبية العسكرية، مديرية التسليح المركزي، الإدارة المالية العسكرية. ويتكامل عمل قوى الامن مع عمل كافة الوزارات الحكومية بطريقة مباشرة وغير مباشرة وخصوصا المشمولة بقطاع الحكم وخصوصا الوزارات المالية، والتخطيط والعدل والحكم المحلي. (وزارة الداخلية الفلسطينية، 2017)

تتميز الفترة منذ عام 2007 بإعادة هيكلة قوات الامن الفلسطينية واضفاء الطابع المهني عليها، وعمل الرئيس محمود عباس على تنظيم قوات الامن، وعمل على إخضاع المخابرات العامة والحرس الرئاسي للرئيس، واخضعت باقي الأجهزة لرئيس الوزراء من خلال وزير الداخلية. أي

ان قطاع الامن تغير من الناحية الهيكلية أكثر من مره وأخذ أكثر من شكل، وحاليا يوجد أربع أقسام رئيسية للأمن للأجهزة الأمنية الفلسطينية، المخابرات العامة وهو جهاز أمني مستقل تحت قيادة الرئيس، وهو مسؤول عن الامن الخارجي خارج حدود دولة فلسطيني ويرأسه حاليا معالي اللواء ماجد فرج، وهناك قوات الامن الوطني وهي تحت اشراف وزير الداخلية وعلى رأسها القائد الأعلى، والامن الوطني قوات على شكل جيش وتم تأسيسها كبديل عن قوات منظمة التحرير الفلسطينية، وتساعد الأجهزة الأمنية في العمليات الامنية، ولها مهمات أمنية وعسكرية، ويرأسها اللواء نضال أبو الدخان، أما جهاز الاستخبارات العسكرية فقد تأسس هذا الجهاز عام 1994 وهو جهاز يهتم بإنفاذ القانون في القضايا التي تخص افراد قوات الامن الفلسطينية يرأسه اللواء زكريا مصلح ، والامن الداخلي يشمل الامن الوقائي والشرطة المدنية التي يرأسها اللواء يوسف الحلو، والدفاع المدني الذي يرأسه اللواء الركن يوسف نصار، والضابطة الجمركية الذي يرأسه اللواء اياد بركات (باسيا، 2021).

المبحث الاول: التدريب

2.1.2 مفهوم التدريب

حظي مفهوم التدريب باهتمام الباحثين في مجال الادارة، كونه يمثل الركيزة الاساسية في استجابة العاملين لمتطلبات انجاز الاعمال، في ظل التطور العلمي المتسارع، الذي ينجز الادوات المبتكرة حسب متطلبات طبيعة العمل، بما يمكن العاملين من انجاز اعمالهم بجودة عالية، وبجهد اقل، واكثر سرعة لاتزال الوقت. فمفهوم التدريب وفق تلك المعطيات يمثل "نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل" (أبوالنصر، 2017: 20). كما يعرف التدريب على انه: جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية، تهدف إلى إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الوفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل إلى الأفضل (Asad & Mahfod, 2015: 35). والتدريب "عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر تهدف إكساب الموارد البشرية مهارات وقدرات، وكذلك إحداث تغييرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته وتنمية معارفه، وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته وبالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها (سعيد، 2019: 31).

وهناك من يعرف التدريب باعتباره مجموعة من الجهود والأنشطة، التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسّن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل" (YapImpact & Ananthalakshmi, 2019: 13)

نستخلص من التعريفات السابقة أن التدريب ليس مجرد نشاط اعتيادي وروتيني تقوم به المنظمات، وانما نشاط منظم يتم وفق قواعد وبرامج ومراحل، ويستند الى اسس باعتباره:

- نشاط يهدف لاكتساب المعرفة وتنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الأفعال لأفراد المؤسسه.
- يساهم التدريب في تغيير وتعديل سلوك الأفراد العاملين لتفادي التباين بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب، اضافة الى تقبل العاملين لهذا التغيير.
- اكتساب الفاعلية والكفاءة في انجاز المهام المطلوبه الحالية والمستقبلية.

3.1.2 أهمية التدريب

تكمّن أهمية التدريب لما من تأثير فعلي في سلوك العاملين، كونه يحقق الرضى لديهم على صعيد انجاز الاعمال، فالافراد يكسبهم التدريب زيادة معارفهم وتعديل سلوكهم، وتحسين قدراتهم وتعزيز مهاراتهم، في انجاز الاعمال الموكلة اليهم. كما ان المؤسسات تجني الكثير من عملية التدريب بما يمكنها من تحقيق اهدافها بكفاءة وفاعلية والارتقاء بمستوى المؤسسه. فالتدريب عملية مهمة واساسيه تساعد في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسات، بالاضافه لإكسابهم المهارات والمعلومات المطلوبه لاداء وظائفهم. ومن هنا يأتي اهتمام المؤسسات بالتدريب، على الرغم من النفقات الفتره الزمنيه المترتبه على عملية التدريب للعالمين في المؤسسات، وتشير الدراسات ان المنظمات التي تهتم بتدريب العاملين لديها، وتوفر الموازنات الملائمه لبرامج التدريب في المؤسسات، فان المردود الذي تحقّقه، يفوق النفقات التي تم صرفها على عملية التدريب، وهذا ما يشجع المؤسسات الى الاهتمام الكبير والواضح بتدريب العاملين (Bandara, 2018).

ولا شك ان التدريب، اصبح ضرورة ملحة وذو اهميه تفرضها عملية التقدم التكنولوجي ، وذلك لمواكبة التطور التكنولوجي والعلمي. فهذا التطور السريع في التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، التي افرزت تحديات عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة قبل هذا التطور، مما يفرض على المؤسسات ان تهتم برفع مستوى العاملين لديها، كضرورة تفرضها عملية التكنولوجيا الحديثة في انجاز الاعمال والاهداف الخاصه بكل مؤسسه، وهذا ما نراه في كبرى الشركات العالمية، التي تسير بخطوات متسارعة، لمكنة اداء الاعمال. فشركتي (Toyota) و (Volkswagen) على سبيل المثال لا الحصر، باتت تمتلك اكبر مراكز للبحث العلمي على مستوى العالم. وبالتالي يمكن القول ان اهمية التدريب تعود بالنفع على عدة مستويات منها (عبد العاطي، 2018):

1. المنظمة: وتأتي هذه الأهمية من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي للمؤسسه، بالاضافه لخلق توجهات وثقافه داخلية منسجمه بين العاملين بالاضافه لربط اهداف العاملين بأهداف وتوجهات المؤسسه ككل، وهو ما يساعدها لاحقا على الانفتاح على العالم الخارجي وقدرتها ع المنافسة العالميه .
2. العاملين: وتأتي من خلال مساعدة الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسه واهدافها بالاضافه لفهمهم لدورهم فيها، ، ويطور الدافعية للأداء والكفاءة في العمل كما يساعد لاحقا توطین التدريب على تطوير مهارات الاتصال والتواصل بين الأفراد.
3. تطوير العلاقات الإنسانية: تأتي الأهمية من خلال تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وخلق ثقافه مشتركه بين العاملين بالاضافه لتكيفهم مع التغيرات المستجدة في

المؤسسة حيث يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة (الشرفي، 2017).

وتظهر أهمية التدريب من خلال تحسين أداء الفرد وهو ما يعني انعكاس في زيادة مستوى الإنتاجية وتحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة ، كما وتظهر في مواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية من خلال إقدام المنظمات على استخدام الآلات والأدوات الحديثة والمعقدة، بالإضافة إلى تدريب العاملين على التعامل ومواكبة التنظيم الحديث، هذا بالإضافة إلى تقليل الحاجة إلى الإشراف، فالعامل المتدرب يعي المطلوب منه للقيام بالمهام الموكلة اليه، كما وتظهر أهمية التدريب في تحسين خدمات المؤسسة من خلال تقديم الخدمة الأفضل، وهو ما يرفع من مستوى الثقة بالمؤسسة ، وخصوصا في ظل العولمة، التي جعلت من العالم قرية صغيرة، تسود فيها المنافسة الشديدة. كما يساهم التدريب في خفض نسبة حوادث العمل، حيث تشير الإحصائيات المتعلقة بحوادث إصابات العمل، انه كلما زاد حجم توطين التدريب، كلما انخفضت إصابات العمل. وبالتالي كل ذلك يعزز زيادة مستوى الأرباح والإنتاجية، ويؤدي إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، من خلال إكسابها صفة الثبات، والسمعة الجيدة في المجتمع، حيث أن العاملين المدربين يؤدون أدوارهم بالشكل الأمثل، وهذا يساهم في مستوى رضا الإدارة عن أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم المعنوي والمالي (El-deeb & Al-hayali, 2015).

4.1.2 أهداف التدريب

لا شك ان اهداف التدريب لا تقتصر على توفير الخبرات والمهارات للعاملين، بل انه يسعى الى استثمار قدرات العاملين الى اقصى حد بالاضافه لاستكشاف قدراتهم ، وتبرز أهداف التدريب في ضمان أداء العمل بفاعلية ، وتوفير الدافع الذاتي لدى الافراد لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم ، وهو ما يعني زيادة مهارات وقدرات الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق تعلم كل ما هو جديد حسب ما جاء في (Rama, 2022).

ويرى عطابي (2018) أن التدريب يهدف إلى إكساب الأفراد، المهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة، لزيادة أدائهم وكفاءتهم، وضمان أداء العمل بفاعلية ضمن معايير الأداء المطلوبة ، كما يساعد العاملين في المؤسسة على تأدية الاعمال المطلوبة منهم بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

5.1.2 إستراتيجيات التدريب

المدخل الاستراتيجي لإدارة تدريب الافراد يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، بحيث يتم تحليل التهديدات الخارجية والبحث في عواملها المختلفة والمتغيرة، سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية (Al-Qudah et al., 2020).

إن المؤسسات وفي ظل العولمة والتغيير المستمر، تعمل وبشكل مستمر على تعديل وتغيير استراتيجياتها الحالية، وتتبنى استراتيجيات جديدة، ساعية المحافظة على ميزاتها التنافسية. وهذا التغيير يؤثر على الاستراتيجيات الأدائية لكل نشاط أو وظيفه ومنها التدريب. وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية، والتي أدت الى انهيار بعضها أو السيطرة عليها من قبل مؤسسات أخرى. وهذا التغيير في البيئة الخارجية شكل تهديدا للمؤسسات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قاد مدراء المنظمات في المستويات العليا النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تواجهها، (Park, 2019).

وتعرف استراتيجيات التدريب على أنها: مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات، بالطريقة التي من خلالها تحقق رأس مال بشري، يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية، والسياسات المتعلقة بتدريب الموارد البشرية المتجانسة داخليا (Alkhwald, 2017).

كما وتعرف استراتيجيات التدريب بأنها عملية تهدف لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد، بما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة ومدى اكتسابهم للمهارات والمعارف بالإضافة لكفائتهم وفاعليتهم. والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمؤسسة ، والتي من خلالها تحدد الرؤى المستقبلية للمؤسسة وأهدافها التي يجب تحقيقها".

6.1.2 توطين التدريب

يعتبر الهدف من التدريب تحقيق اكبر عائد من الاستثمار في المورد البشري، ويأتي ذلك بهدف تحقيق اكبر عائد على المؤسسة والافراد العاملين فيها من خلال تحقيق اهداف المؤسسة بالتزامن مع اهداف العاملين فيها. لذا يعد التدريب بمعناه الواسع عملية تعلم وتعليم، تمكن العاملين من

اكتساب المهارات اللازمة لإتقان المهن والتكيف مع ظروف العمل، عن طريق مجموعة من البرامج والإجراءات والقوانين والخطط لتحقيق ذلك، وبذات الوقت تعمل المنظمات على اعداد برامج تدريب خاصة بها، وذلك لتدريب العاملين على المهارات التي تلائم طبيعة الاعمال التي يادونها، وتقليل خجم الانفاق في حال تم ضمن برامج تم اعدادها محليا، بخلاف عمليات التدريب التي تتم خارج حدود الوطن الام، التي تستنزف اموال طائلة (صديق، 2018).

وبذلك أصبح التدريب منهاج ومسار عمل لجميع المؤسسات في مختلف القطاعات، وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المؤسسات، والتي لم تعد تبحث عن تقديم الخدمة فقط بس اصبحت تسعى للبحث عن جودتها ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة (المشهر اوي، 2015).

ويعتبر التدريب من عناصر العملية الإدارية، كما يعد ظاهرة صحية لا بد من توافرها لأي فرد أو مؤسسه. فاذا كان التدريب قد استحدث مع بداية وجود الإنسان ورغبته في التطور والتقدم، فانه بات الان اكثر اهمية وضرورة ملحه نتاج ما تتطلبه الوظائف من توفر امكانيات وقدرات ومهارات لتنفيذ الكثير من الاعمال، المطلوبه والتي يجب ان يكتسب المهارات المطلوبه لادائها (بن عمار، 2020).

7.1.2 مفهوم توطين التدريب

تعد عملية التدريب من اكثر الانشطة التي تهتم بها ادارات المنظمات، وخصوصا المنظمات التي تحتاج اعمالها الى امتلاك العاملين مهارات تستجيب لطبيعة تغير وتطور مهام العمل، والتي غالبا ما تختلف عن برامج محددة في قالب واحد، لذا ادرك الباحثين في هذا المجال لأهمية توطين التدريب بما يخدم طبيعة الاعمال التي تحتاجها المنظمة. لذا لاقى مفهوم توطين التدريب باهتمام كبير، حيث يعرف على أنه: التدريب المخطط الذي يتم من أجل إحداث تنمية مستدامة لتحقيق الأهداف، الذي وضع من أجلها، وحل المشكلات من خلال برامج تدريبية تم الاعداد لها (Rushdy, 2019: 21).

وهناك من عرف توطين التدريب على انه: مجموعة من المهارات والقيم والاتجاهات والمعارف المتعلقة بالتدريب، وتعمل مجتمعة على تحقيق أهداف التدريب من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة التدريبية، والتي يتضمنها البرنامج التدريبي" (محمد، 2016: 13). أما (Boudersa, 4 :2016) ويعرف توطين التدريب على أنه: فهم مبادئ ومفاهيم التدريب لتطبيقها في عمليه التدريب وعكسها على شكل ممارسات عمليه .

8.1.2 استراتيجيات توطين التدريب واحتياجات العاملين

تعتمد الجهات الإدارية المسؤولين في المؤسسات على ملائمة استراتيجيات توطين التدريب مع احتياجات العاملين على العديد من المصادر بحيث يُعتبر التقييم والملاحظة والتقويم، من أهم هذه المصادر، يتم من خلالها تحديد نقاط الضعف لمعالجتها بالتدريب كأحدى أهم الوسائل، وتستهدف المؤسسة العاملين الجدد لتدريبهم على المهارات السليمة والصحيحة قبل تسلمهم لمهامهم الوظيفية. ويبرز تحديد استراتيجيات توطين التدريب مع احتياجات العاملين في كل من الآتي(الحيالي وعودة، 2016):

أ. تحسين مستوى الأداء، بالنسبة للعاملين الجدد المحتاجين إلى التدريب للتعرف على المؤسسة وأهدافها وعلى كيفية إنجاز الأعمال الموكلة لكل عامل بكفاءة اما الموظفين القدامى فالتدريب مهم لرفع كفاءتهم وتجديد طاقتهم للعمل واكسابهم مهارات جديدة تتناسب واحتياجات المؤسسة المستجدة ب. تخفيض حوادث العمل، فأغلب الحوادث سببها عدم كفاءة الأفراد، كما إن التدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة استيعاب العاملين لطبيعة العمل، وبذلك يعتبر التدريب صمام أمان يحيط العامل بحماية علميه ومهنيه (سعيد، 2019).

ج. مواجهة تحديات العمل الاداريه والمهنيه، وايجاد حلول للمشكلات التي قد يتعرض لها العاملين في المنظمة، سواء اكانت مشكلات مهنية او مشكلات ادارية .

د. النمو والارتقاء الذاتي، وتأتي من خلال ارتباط وانتماء العاملين بمؤسساتهم، بالاضافه للشعور بالكفاءة وتقدير الذات .

هـ. تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين، برفع كفاءتهم وفعاليتهم من خلال التدريب الذي يحصلون عليه بمؤسساتهم وهو ما يشكل لهم حافز اكبر لشغل مناصب متقدمه بمؤسساتهم . (بوزرقاطة، 2019).

غ. الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي، بحيث يكون العاملين في المؤسسة أقل عرضة لضغوط العمل او استغناء مؤسساتهم عنهم .

ل. تعزيز نقاط القوة وتنميتها ومعالجة نقاط الضعف للعاملين: حيث يعتبر التدريب إعادة اختبار حقيقي لنقاط القوة والضعف لدى العاملين، فيصمم برنامج تدريبي يتم من خلاله تكليف العاملين ببعض المهام والمهارات. ليكتشف المدرب قدرات العاملين ومواطن قوتهم وضعفهم، كما ان المشاركة من خلال العاملين تجاربهم العمليه اثناء العمل تكون بمثابة نقل الخبرات بين العاملين واكساب لمهارات تفادي الاخطاء الاداريه والعمليه لاحقا لزملائهم ليقوموا بتطبيقه، وهنا يبرز دور

المدرّب بأن يكون ذو قدرة على إبراز نقاط القوة وتعزيزها لكل متدرّب وتذليل نقاط ضعفه وهنا يبرز دور وأهميه التدريب في المؤسسة (عبد العاطي، 2019).

ويأتي تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين داخل المؤسسة؛ من أجل صياغة خطة التدريب التفصيلية، والتي من دورها ان تقوم بتطوير وتحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة، كما يتم تحديد احتياجات التطوير غير التدريبية، مثل تحسين بيئة العمل، والأنظمة الإدارية المعمول بها، والنظام المالي الخاص بالمؤسسة ، بالإضافة لمراجعة الخطة الاستراتيجية فيها، ونظام تقييم العاملين لما له من اهميه عاليه في تحقيق اهداف التدريب المرجوة، ويسهم في التعرف على الإمكانيات والقدرات الخاصة بالعاملين، ويساعد على توزيع المهام والمسؤوليات للوصول الى الوصف والتوصيف الوظيفي في المؤسسة، مما يساهم بتحمل العاملين لمسؤولياتهم وبذل قصارى جهدهم في انجاز مهماتهم المطلوبه وهو ما يخلق حاله صحيه من الاتصال والتواصل ما بين العاملين في المؤسسة. (Ministry of Education, 2018).

وهنا يبرز دور المؤسسة في العمل الجدي بالقدرة على توطین التدريب لاكساب العاملين لديها كل المهارات المستجدة ومواكبه المورد البشري لديها لكل ما هو حديث ومتقدم وهو ما يسهم بإدارة فاعله وحقيقه بالمؤسسة، بالإضافة لاستعداد المؤسسة للتعرف على المتغيرات الرئيسيه في احتياجات التدريب ،وهو ما سينعكس لاحقا على مهارات وسلوك العاملين بالإضافة لفعاليتهم وكفاءتهم في التدريب والعمل داخل مؤسساتهم ، وهو ما يساهم توطین التدريب فيه بلامسته لاحتياجات العاملين الفعليه والحقيقه في المؤسسة (نجيب، 2017).

9.1.2 تصميم برامج التدريب

تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية من اهم المراحل في نجاح العملية التدريبية داخل المنظمة، حيث يكون التركيز على المحتوى التدريبي المطلوب وفق احتياجات واهداف المؤسسة مع العمل على تحقيق اهداف العاملين في الوقت نفسه ، حيث يقوم التدريب بنقل المورد البشري داخل المؤسسة من مرحله الى اخرى من حيث صقل المهارات وازافه المعرفه وتطويرها لديهم ،وعليه فان مرحله تصميم البرامج تعتبر مرحله فائقة الاهميه في العمل التدريبي، فمن الاهميه

أولا صياغة أهداف البرنامج التدريبي ، وتحديد المحتوى المطلوب من التدريب بالضافة للمهارات المطلوب صقلها من خلال التدريب ، ووضع الخطة المراد تنفيذ التدريب فيه (دغمش، 2014). وبعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي تعتبر القاعدة الأساسية التي يبنى عليها تصميم البرامج التدريبية، تأتي مرحلة اعداد المخطط التدريبي لتصميم البرامج التدريبية، بما يناسب تحقيق الأهداف المرجوة .

تتسلسل مرحلة تصميم البرامج التدريبية بعدة خطوات وهي(التلواني وآخرون، 2010): تحديد المحتوى والموضوعات في البرنامج التدريبي وفقا للاحتياجات التدريبية مع تحديد الفترة الزمنية لتنفيذ هذا التدريب مع مراعاة الاحتياج التدريبي للاختلافات ما بين العاملين وقدراتهم. مع التأكيد على إعداد التقييم الخاص بالبرنامج التدريبي، بالاضافة لتكليف المدربين ذوو الكفاءة، والاهتمام بالبيئة التدريبية المناسبة للتدريب لما لها من اثر كبير في انجابه. ويضيف أجيمانج وأوفي (Agyemang & Ofei, 2013) أن تصميم البرامج التدريبية تمر بعدة مراحل وهي:

1. تحدد الأهداف التدريبية للبرنامج: وهي الاهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول اليها من خلال تدريب العاملين من حيث المعلومات والمهارات والتوجهات التي ترغب المؤسسة بوصول العاملين لديها اليها.

ويمكن تقسيم أهداف التدريب على النحو التالي:

- أهداف تتعلق بالمعلومات والمهارات الواجب تزويد المتدرب بها لتحسين مستوى أدائه.
- أهداف تتعلق بسلوك العامل مرتبطة بجعل اتجاهات المتدرب إيجابية.
- أهداف تذليل التحديات وحل مشاكل العمل: عن طريق تزويد المتدرب بالوسائل المناسبة التي تساعد على حل المشكلات.
- أهداف إبداعية: وتتطلع الى السعي الدائم لإحداث تغيير في النمط التقليدي للأداء والخروج عن المألوف بالعمل.

وتظهر هنا قدرة المدرب المتخصص على صياغة أهداف دقيقة وواقعية يعتمد عليها لانجاح عملية التدريب

2. تحديد الموازنه الفعلية للتدريب : وهي مخصصات مالية تحدد من اجل نفقات العملية التدريبية، حيث يتوجب على المخطط الأخذ بعين الاعتبار النفقات، ووضع الاحتياج المالي الحقيقي لانجاح التدريب

وحسب جري والعلياوي (2017) يشمل تصميم البرنامج التدريبي المراحل التالية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. تحديد الأهداف (البرنامج التدريبي).
3. تحديد محتوى البرنامج التدريبي.
4. تحديد الخطة التنفيذية.
5. تحديد طرائق التدريب ووسائله وأنشطته.
6. تحديد أساليب التقويم.

بناء على ما سبق، نلاحظ أن مرحلة تصميم البرامج التدريبية هي مرحلة التصور الفعلي للبرنامج التدريبي ، وما سيضمه من تحديد الأهداف الخاصة المنبثقة من الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتحديد الأساليب والإجراءات والأنشطة والتي من خلالها سيتم تحقيق تلك الأهداف، وتحديد الفترة الزمنية لذلك، بالإضافة للمورد البشري المستهدف في العملية التدريبية من مدربين وفئه مستهدفه بالإضافة للداعمين، وتحديد البيئه التدريبية المناسبه التي سوف يتم التدريب فيها، مع مراعاة الموازنات المخصصة للبرنامج، وتحديد المحتوى التدريبي المتوافق والاحتياجات التدريبية للقيام بتنفيذه وانجازه وتحقيق الاهداف المرجوة منه .

10.1.2 استراتيجيات توظيف التدريب وتنفيذ البرامج التدريبية

تأتي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية بعد العمل على مرحله تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية، والتي من خلالها تكون قد وضعت اسس رفع المستوى الحالي للمورد البشري معرفيا ومهاراتيا، مع مراعاة تحقيق اهداف المنظمة، والتي تعتمد اساسا على ما رصد سابقا من تحليل الاحتياجات وجمع المعلومات حول عناصر النظام التدريبي كاملا في المراحل السابقة. وبحسب الباحثين في مجال التدريب فقد تم تعريف تنفيذ البرامج على النحو التالي:

ذكر التلباني وآخرون (2010) أن عملية التنفيذ تتطلب اتصال فاعل بين الأطراف كاملة، مع مراعاة عدد من العوامل كاحتياجات المتدربين واستخدام كافة الأساليب والوسائل من قبل المدربين، والإلمام بالمحتوى التدريبي. وأكد على ذلك مسعود (2012) حيث يرى أن تنفيذ برنامج التدريب يتضمن التنفيذ الفعلي والعمل، لما خطط له بغية تحقيق الأهداف مع المشاركة الإيجابية للمتدربين، ووضع فعاليات التدريب موضع التطبيق، من تحديد الأهداف التدريبية والمستلزمات والأدوات اللازمة، وطرق الاختبار، وأساليب التقويم المتبعه، حيث تمر مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي بمراحل متعددة وهي (اختيار المدربين، واختيار الفئه المستهدفه (المتدربين)، وتصميم المحتوى التدريبي، وتحديد بيئه

التدريب ومكانها، وتحديد الفترة الزمنية للتدريب، واختيار الأساليب التدريبية للتنفيذ) (عباس، 2018).

11.1.2 استراتيجيات توطين التدريب وتقييم البرامج التدريبية

تأتي مرحلة تقييم البرنامج التدريبي كمرحلة أساسية ومهمة لقياس اثر التدريب على المورد البشري في المؤسسة، مع مراعاة نقاط القوة والضعف وما تم الاخفاق به والنجاح الذي تحقق بالتدريب، للاستفادة منه واستخلاص العبر في برامج تدريبية مستقبلية، ويتم قياس مدى استفادة المتدربين من المحتوى التدريبي، وكيفيه استثماره بطرق فعالة وصحيحة تحقيقا لمصلحة المؤسسة، للوصول بذلك لتحقيق اهدافها بشكل عملي وممنهج . فحسب (كنزة) يعرف تقييم البرنامج التدريبي على انه: التأكد من مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف والنتائج المتوقعة منها، وإمكانية تشخيص المعوقات بهدف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل(كنزة، 2021:21). فيما يرى آخرون أن التقييم الخاص بالبرامج التدريبية يكون في أربعة مستويات وهي كالآتي(احمد، 2014):

1. رد الفعل: يتم الحكم على أداء المتدربين مباشرة في هذا المستوى بعد انتهاء البرنامج من خلال استمارة توزع على الفئة المستهدفة في التدريب.
2. التعلم: تتم عملية الحكم على المهارات والمعلومات التي اكتسبها المتدربين من البرنامج التدريبي بعد انتهائه.
3. السلوك: يتم في هذا المستوى تقييم السلوك والمهارات المكتسبه والتغير الحاصل في السلوك بعد ممارسه العمل في المؤسسة.
4. النتائج: في هذا المستوى يتم الحكم على أثر البرنامج على مخرجات المؤسسة وهذا المستوى يعتبر من أصعب المستويات لأن هناك متغيرات كثيرة تؤثر على مخرجات المؤسسة وليس فقط أثر البرنامج التدريبي.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية

1.2.2 مفهومها

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في بناء وتطوير وتقديم المؤسسات، وخصوصا في ظل المنافسة التي تشهدها المنظمات الانتاجية والخدمية على حد سواء، كونها تهتم بالموارد البشري، الذي يجب أن يجعل منها نظاما متكاملًا في إدارة حياة المؤسسة، وهذا يتحتم على إدارة الموارد البشرية، بأن تتكامل مع مختلف الإدارات، بل وأن تندمج في مختلف مستوياتها الإدارية. ويقصد بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد بأنها: تلك الإدارة التي تهتم بالإشراف على كافة شؤون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى وقت بلوغهم سن الإحالة على المعاش، خاصة الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتحليل وتقييم الوظائف وتخطيط القوى العاملة، والاختيار للتعين والتدريب (طه، 2013: 24).

وتعرفها (الحريري، 2015: 15) بأنها: مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين، وبأدارة شؤون الموظفين والعاملين والأفراد، والعمل على تنمية وتطوير ادارة شؤون الافراد لتصبح إدارة حديثة وفاعلة. كما أن إدارة الموارد البشرية الحديثة تسعى إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية والأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية. وهناك من يرى إدارة الموارد البشرية على أنها: وحدة إدارية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة ذات الحجم المقبول، ومحور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور الوظيفية، كالاختيار والتعيين والتدريب والحوافز والصحة والسلامة المهنية وتحليل الوظائف (Sabiou et al, 2019: 61).

2.2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية

تختلف أهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسه إلى أخرى، وتعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسه، فعلى سبيل المثال ينظر للشخص المسؤول عن الموارد البشرية، على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري من إدارة العاملين، مثل اعداد العمل، والاحتفاظ بملفات الموظفين. ومن جانب آخر ينظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية، على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل، وكل ذلك يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسه المتنوعة.

وانطلاقا من تعريف إدارة الموارد البشرية كنشاط، يمكن استنتاج الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية المتمثل باستمرار توفير الموارد البشرية للمنظمة من حيث الكم والكفاءة، لأجل تمكين

المنظمة من تحقيق أهدافها وأهداف العاملين والمجتمع بكفاءة وفاعلية، ويمكننا استنباط عدة أهداف تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية في أي منظمة وهي (حجازي، 2016):

1. الأهداف التنظيمية: وهي أن تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتها بشكل مترابط مع باقي الإدارات الأخرى بمتابعه العاملين وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد.
2. الأهداف الوظيفية: وهي قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الاستشارية والتنفيذية الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين فيها ومنها:

أ. ضمان استمرار تدفق الموارد البشرية للمؤسسة واختيار المورد الامثل لها من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

ب. ضمان الاستفادة القصوى من الجهود البشرية بأماكن عملها من خلال تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة.

ج. المحافظة على استمرار رغبة العاملين في العمل وذلك من خلال الموائمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتحقيق ذلك لابد من توفير نظام تعويض الكامل.

3: الأهداف الإنسانية: وهي الأهداف الخاصة بالأفراد العاملين حيث تسعى إدارة الموارد البشرية لإشباع حاجات العاملين بوصفهم العنصر الأهم في العملية الإنتاجية، ومن هذه الأهداف إتاحة فرص تقدم الافراد في مجال أعمالهم، من خلال تهيئتهم وإتاحة ظروف عمل محفزة لهم، تسمح بزيادة دخلهم، بالإضافة إلى توفير سياسات حقيقه وموضوعية لاستخدام الطاقات البشرية، وحمايتهم من الأخطار بما يتمشى مع كرامة الإنسان

4. الأهداف الاجتماعية: وهي تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل للأفراد حسب قدراتهم، بما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمال وحمايتهم من الأخطار، ومن هذه الأهداف:

أ. رفع مستويات المعيشة من خلال إتاحة توازن بين الفرص المتاحة، والطاقات البشرية للمجتمع بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ب. مساعدة الأفراد في اختيار أنسب الوظائف لهم ورفع معنوياتهم ورغبتهم وتحفيزهم نحو العمل.

ج. توفير الحماية والمحافظة على القوة العاملة في المؤسسه(حمادي، 2020).

3.2.2 تخطيط الموارد البشرية

تعرف عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية توفير القوى البشرية، المؤهلة والمدرّبة، التي تمتلك القدرات والمهارات التي تمكنها من تأدية الاعمال بكفاءة وفاعلية، ومن أهم أهداف تخطيط القوى البشرية في المؤسسات (فرح، 2019: 110):

- 1- تخطيط احتياجات المؤسسة المستقبلية من المورد البشري من حيث الكم والنوع.
- 2- حسن استخدام وتوزيع المورد البشري في المؤسسة بحيث يستفاد من التخصصات والتدريب.
- 3- تخفيض التكلفة من الموارد وزيادة العائد منها ضمن برامج مخططة للأفراد جزء من الموارد المتاحة وحسن استخدامهم وتوزيع عبء العمل عليهم وتخطيط أنشطتهم يساهم في خفض التكلفة وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة مما يزيد من عائد العمل وكفاءته.
- 4- مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية كالصعوبات سوق العمل والمنافسة.
- 5- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المؤسسة والفرد بحيث يحقق للمؤسسة أهدافها الإنتاجية ويحقق للفرد نموه المهني وتقدمه الوظيفي وأدائه المتقن (جامعة القدس المفتوحة، 2020).

4.2.2 أهمية الموارد البشرية

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية، فأهداف التنظيم لا تحقق بالمال والتجهيزات والمعدات فحسب؛ إنما تحقق بالمورد البشري القادر على تشغيل هذه التجهيزات والمعدات، واستثمار الأموال بشكل حسن وتحقيق الأهداف المنشودة، لذا يمكن القول إن نمو التنظيم وتطوره لا يتم بالتوسع الأفقي للإنتاج فقط عن طريق الزيادة المالية، وحشد تقنية عالية من الآلات بل هناك عامل آخر لا يقل أهمية يتمثل بالتوسع الرأسي للإنتاج، وذلك برفع المستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير المورد البشري الجيد من حيث التأهيل والتدريب، ليكون قادر على الإنتاج الجيد من الناحيتين الكمية والنوعية، ونذكر بهذا الصدد ان الباحثين اليابانيين يؤكدون على ان افضل استثمار هو الاستثمار بالعقول البشرية (بوزين، 2017) .

في ضوء ما تقدم تحدد أهمية إدارة القوى البشرية في المؤسسة، في أنها تسعى إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد، وهي المقدرة والرغبة. والجزء الآخر يسعى إلى رفع المقدرة على العمل لدى العاملين، كالتدريب وقياس وتقييم الأداء والجزء الآخر يسعى إلى زيادة الرغبة كالحوافز وبرامج الصحة والسلامة المهنية (Sabiou et al 2019).

5.2.2 مهام إدارة الموارد البشرية

تعتبر مهام إدارة الموارد البشرية المحرك العملي لمكونات الإدارة، وبذلك فان تلك الادارة ذات قيمة حقيقة كونها ترتبط بالنتائج، وقد تطرق الباحثين في هذا لمجال لمجموعة من المهام التي تشكل عصب العمل الإداري كتصميم العمل وتحليله، بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه المهام بتحديد الواجبات والخصائص العامة للوظائف، والأعمال في المنظمة، ومن ثم تحليل هذه

الجوانب بشكل مفصل لتوضيح مهام ومسؤوليات وسلطات كل عمل ووظيفته، وتحديد مدى صعوبة الوظيفة والمخاطر المصاحبة لأدائها، وذلك من أجل تحديد المواصفات المطلوب توافرها في شاغل الوظيفة. كما أنه من خلال مهمة تخطيط القوى البشرية يتم تحديد احتياجات المنظمة من القوى البشرية من كما ونوعاً، في الفترة الزمنية المقبلة في ضوء عبء العمل الحالي والمرتب. أما بالنسبة للاختيار والتوظيف فيتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل، في ضوء المواصفات التي تحتاجها الوظيفة أو العمل، وذلك ليجري توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وبالنسبة لدفع العاملين وتحفيزهم فإن إدارة القوى البشرية، تسعى من خلال هذه المهمة إلى دراسة الدافعية لدى العاملين في المنظمة، واستثمارها في رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز الرغبة لديهم للعمل والأداء الجيد والسلوك السليم، وبالتالي الإنتاجية المرتفعة (Christopher, 2015). وبالنسبة لتحديد الأجور والرواتب فإن إدارة القوى البشرية، تقوم من خلال هذه المهمة بأعداد خطة سليمة لدفع الرواتب والأجور، في ظل عملية تقييم الوظائف تبين أهمية وصعوبة كل وظيفة ليكون تحديد الراتب أو الأجر بشكل موضوعي وعادل، كما أن التدريب والتنمية تقوم من خلالهما إدارة القوى البشرية بإعداد برامج مناسبة لتدريب وتأهيل العاملين الجدد والقادمين وتنفيذها، من أجل تنمية وتحسين وصقل القدرات والمهارات والخبرات المتوفرة لديهم، لزيادة إنتاجيتهم (قاضي وصاطوري، 2020).

6.2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية

ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على العديد من الوظائف والأنشطة نذكر منها الوظائف التالية (بوزين، 2017):

أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية: هو نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة، تشكل في مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلال إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، ومن أهمها (العفوري، 2018):

1. تصميم وتحليل العمل: ويقصد به تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المؤسسة، والمواصفات الواجب توفرها فيمن يوظف فيها، أي تحديد واجبات والقدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يؤدي مهام عمله على الوجه المطلوب.

2. تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط على وضع موائمه حقيقه بين حاجه المؤسسة من الموارد البشريه ، مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات، والتخصصات المطلوبة، والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص، والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات.

3. استقطاب الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتمكين المؤسسة من الحصول على احتياجاتها من الأفراد كما ونوعاً، ويتم ذلك من خلال استقطاب العدد الكافي من الموظفين الذين تنطبق عليهم المواصفات وفق تحليل العمل، لتوظيفها في المؤسسة وبما يتلائم مع أهدافها.
4. اختيار وتعيين الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط باختيار أفضل المتقدمين للتوظيف، وذلك حسب معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل.
5. التأهيل: وذلك من خلال تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم تعيينها من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها في المؤسسة.
- ثانياً: وظيفة التعويضات: من خلال هذه الوظيفة تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة والقوانين واللوائح الداخلية، والتي من خلالها يتم دفع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة، وفق أسس وقوانين موضوعية وعادلة، وتشمل هذه الأنظمة:
1. نظام تقييم الوظائف: عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد مستوى كل وظيفة من وظائف المؤسسة.
2. نظام تعويض مالي مباشر: وهو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية، يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، وذلك اعتماداً على النتائج التي يتوصل إليها عند تقييم الوظائف.
3. نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعدّه إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد وكفاءة.
4. نظام المزايا الوظيفية الإضافية: هو نظام للتحفيز غير المالي، يقدم على شكل خدمات متنوعة يستفيد كل من يعمل في المؤسسة.
5. نظام تقييم الأداء: هو تقييم ينصب على أداء الفرد من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى.
- ثالثاً: تدريب الموارد البشرية: وهو جهد نظامي متكامل وهادف ومترابط ومستمر، يسعى إلى إثراء وتنمية معارف وقدرات وإمكانات ومهارات الأفراد، لأداء أعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية (جامعة القدس المفتوحة، 2019).

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1.3.2 الدراسات العربية:

دراسة (الشعلان والدوسري، 2022) التي هدفت الى إلقاء الضوء على تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثرها، ويأتي ذلك من ازدياد الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين، وإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقييماً شاملاً بحيث لا يقتصر على تقييم انطباع المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من التدريب بصورة أكثر واقعية، خاصة أن الغرض الأساسي لبرامج التدريب هو إحداث تغيير في سلوك ومواقف ومهارات العاملين بطريقة إيجابية ومؤثرة. كما بينت النتائج ان الجهات الاشرافية تقوم بعملية تقييم المتدربين لتحديد التحسينات المرغوبة في البرامج التدريبية وقياس أثر التدريب ومعايير ومواصفات قياس الأثر التدريبي.

دراسة (الملاء، 2020) التي هدفت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريس مناهج الرياضيات المتطورة بالمرحلة المتوسطة في منطقة الأحساء، استخدم المنهج الوصفي لتحقيق الاهداف، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية مكونة من (97) معلمة من معلمات الرياضيات المرحلة المتوسطة، وفقد توصلت الدراسة إلى الاهتمام بتوفير الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية.

دراسة العامر (2020) التي هدفت التعرف إلى أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء الموارد البشرية في شركة كهرباء محافظة إربد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. قام الباحث بتطوير استبانة تحتوي على (25) سؤالاً تم توزيعها على (175) موظفاً في شركة كهرباء محافظة إربد، لتحقيق هدف هذه الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإعادة هندسة العمليات الإدارية بأبعادها (الاتصال، الاستراتيجية، الاستعداد للتغيير) على أداء الموارد البشرية بأبعاده (جودة الخدمات، تحسين قدرات العاملين) في شركة كهرباء محافظة إربد.

دراسة (مهيدات و ابراهيم، 2019) التي هدفت إلى التعرف على دور بعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية التي تكونت من (350) قائداً إدارياً في الجامعات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير أداة لقياس درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية، ودور بعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة تلك الفاعلية، وقد توصلت الدراسة إلى إن درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية كانت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية.

دراسة(الغامدي،2019) التي هدفت الى معرفة اهمية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى معلمي التربية الاسلامية في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق اهداف الدراسة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزعت على ثلاث محاور هي (تحديد الاحتياجات، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب)، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من(336) تم اختيارها بطريقة عشوائية، حيث توصلت الدراسة الى أن كافة متغيرات العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب) لها اثر ايجابي دال احصائيا في تحسين أداء العاملين.

دراسة(القحطاني،2019) التي هدفت الى معرفة مدى ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات موظفي وزارة الداخلية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق اهداف الدراسة، والاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة قوامها(145) من موظفي وزارة الداخلية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد توصلت الدراسة الى ان تصميم البرامج التدريبية ملائمة لاحتياجات تدريب الموظفين بدرجة عالية، وعزا الباحث هذه النتيجة الى قيام الوزارة باشتراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية عبر استخدام قائمة رصد اعدت خصيصا لهذا الغرض.

دراسة الشرفي،(2017) التي هدفت هذه الدراسة التعرف إلى متطلبات توطن تدريب معلمات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض والمعوقات التي تواجه عملية توطن التدريب للمعلمات في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، طبقت أداة الدراسة الاستبانة على عينة من جميع المعلمات بالمدارس وعددهم (340) معلمه بالإضافة لمديرات المدارس وعددهن (50) مديرة وكذلك فريق العمل بمشروع توطن التدريب وعددهم (8) مدربات، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لاستخراج نتائج الدراسة، وكانت اهم نتائج الدراسة ان مستوى متطلبات توطن التدريب للمعلمات متوسط بكل الابعاد بالإضافة الى ان هناك معوقات مادية ومالية وبشرية وفنية ، وان من ابرز المقترحات التي قدمت في تلك الدراسة لتوفير توطن التدريب للمعلمات والتغلب على المعوقات كانت بتوفير ميزانيه مخصصه للتدريب بالإضافة الى انظمه ولائحة قوانين خاصة بالتدريب وتوطن التدريب والعمل وفق خطه ممنهجة ومدرسة لبيان اهداف واليه توطن التدريب.

دراسة (نعيمه،2016): هدفت الورقة البحثية الى توضيح أهمية وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري، من خلال وضع نظام لمراجعة تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات، قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة، ليتم بها تنمية الموارد البشرية. غير أن هذا العنصر يمثل مشكلة بالنسبة للقائمين على عملية التقييم، ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة، حول فعالية العاملين بها. هذه العملية تؤدي على وجه

العموم المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ في ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، التي تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل، بناءً على هذا التقييم .

2.3.2 الدراسات الاجنبية

دراسة جوكسوي (Goksoy,2020) التعرف إلى دور الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة في الشركات الصناعية في الباكستان. واعتمدت على استخدام الاستبانة لعينة قوامها (150) من العاملين في هذه الشركات وأشارت النتائج إلى الدور المرتفع في إدارة الموارد البشرية في الشركة، وإلى أهم أسباب النجاح في التطبيق هي: التزام الإدارة العليا لتطبيق إدارة الموارد البشرية، القيادة الفعالة ودعمها وتوفير الموارد المناسبة، الاتصالات الفعالة مع الموظفين قبل التطبيق وأثنائه والعمل الجماعي، وكفاءة الفريق، وفعالية تكنولوجيا المعلومات وملاءمة استراتيجية الهندرة مع استراتيجية الشركة، والتركيز على العملاء.

دراسة (Mazhisham & others,2019) التي هدفت إلى التعرف على الآليات المتبعة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمجتمع دراستهم، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الاهداف، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وزعت على عينة عشوائية قوامها (280) من الموظفين، وقد اظهرت النتائج أن برامج التدريب جزء لا يتجزأ من تشجيع الموظفين على أن يكونوا قادرين على أداء المهام الموكلة إليها بناءً على احتياجاتها التدريبية، عدم تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمهارات المطلوبة يسبب مشاكل كبيرة من حيث الوقت والموارد والمال، هناك أهمية لتقييم الاحتياجات التدريبية في المرحلة الأولى من التدريب والتطوير.

هدفت دراسة كريم وحسين (Kareem & Hussein, 2019) التعرف إلى تأثير ممارسات تنمية الموارد البشرية على أداء الموظفين والفعالية التنظيمية في عينة من الجامعات الحكومية في العراق. استخدم الأسلوب الوصفي التحليلي المستند إلى نموذج انحدار. تشير النتيجة إلى أن ممارسات تنمية الموارد البشرية مرتبطة بشكل كبير بأداء الموظفين الذي يعمل على تعزيز الفعالية التنظيمية في عينة من الجامعات الحكومية في العراق، كما تظهر النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أداء الموظف والفعالية التنظيمية. علاوة على ذلك، توصي هذه الدراسة بضرورة أن يسعى صانعو القرار في الجامعات لتطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تمكنهم من تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمنظمة.

دراسة (Halawi & Haydar, 2018)) التي هدفت إلى التعرف على اثر التدريب على أداء الموظفين في شركتين لبنانيتين. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من مديري ومسؤولي الموارد البشرية والموظفين ذوي مستوى أدنى يعملون في أقسام شركة بنجوس وخطيب وعملي، وبلغ عددهم (303). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الاهداف، والاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، وقد اظهرت الدراسة ان التدريب يؤثر في سلوك وقدرات العاملين، ويساهم في رفع مستوى الإنتاجية، كما أن تصميم التدريب وتحديد الفئات المستهدفة بشكل مهني يساعد في نجاح التدريب ومخرجاته.

دراسة (Sumaia,S,2017) التي هدفت الى دراسة تأثير التدريب والاثراء الوظيفي والتناوب الوظيفي على اداء الموظف في الشركات الخاصة في ماليزيا، استخدم المنهج الوصفي لتحقيق اهداف البحث، والاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تم اختيارها بطريقة قصدية قوامها(105) من العاملين في الشركات الماليزية الخاصة. اظهرت النتائج ان تأثير التدريب والتناوب الوظيفي على اداء الموظفين ضئيل جداً، بينما الاثراء التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة على تحسين اداء الموظفين.

دراسة (Edward, Z 2017) التي هدفت الكشف عن اثر التدريب على تحسين اداء العاملين العاملين في المراكز الصحية النيجيرية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الاهداف، وقوائم الرصد كأداة لجمع البيانات من المبحوثين، حيث خضع للتجربة عينة تم اختيارها بطريقة مقصودة حجمها(140) من العاملين في المراكز الصحية النيجيرية. توصلت النتائج الى انه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية، تزداد كفاءة الموظف، كما اظهرت ان هناك علاقة ايجابية قوية بين الفترة الزمنية للتدريب وكفاءة الموظفين.

دراسه (Ahn, 2017) التي هدفت الى تحديد متطلبات توطين التدريب في مدارس كوريا الجنوبية، اعتمدت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة بلغت (35) معلماً ومديراً وميسراً، استخدم المنهج الوصفي النوعي لتحقيق الاهداف، وقد توصلت الدراسة الى أن العمل على اعداد معلمين قادة تسود بينهم الثقة والاحترام المتبادل كاحد اهم اهداف توطين التدريب، وكذلك العمل على تمكين العاملين من خلال الدعم الاداري لعمليات التدريب داخل المدرسة، وتعيين مساعدين لبرامج التدريب داخل المدرسة.

دراسة(Tyole, V,216) التي هدفت الكشف عن الفروق في انتاجية الموظفين العاملين في صيانة احواض السفن في اليونان الذين تلقوا تدريبات خارجية وبين الذين تلقوا تدريبات محلية، وهي دراسة وصفية اعتمدت اسلوب المقارنة لتحقيق هدف الدراسة، حيث تم قياس أداء(85) عاملاً ممن تلقوا تدريبات خارجية في اعمال الصيانه، وقياس(85) آخرين ممن تلقوا تدريبات خارجية في اعمال

الصيانة. وقد اظهرت النتائج عدم وجود فروق في انتاجية العاملين من الطرفين، بينما اظهرت فروق في جودة الاداء لصالح ممن تلقوا تدريبات خارجية.

دراسة (Daniel,S,2014) التي هدفت الى الكشف عن مدى فاعلية معايير تقييم برامج التدريب التي تستخدمها شركات الاتصالات الهندية، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الاهداف، والاستبيان كاداة لجمع البيانات من عينة حصصية عشوائية قوامها(860) موظفا موزعين على اربع شركات اتصالات في الهند، تضمن الاستبيان قائمة استقصاء لمعايير تقييم الاداء(الفاعلية، الملائمة، الاستمرارية). وقد بينت النتائج ان اكثر المعايير المستخدمة لقياس فاعلية برامج التدريب الملائمة بدرجة عالية جدا، تليها الاستمرارية بدرجة عالية، واخيرا الفاعلية بدرجة مقبولة، حيث عبر الباحثين انه تعذر قياس فاعلية برامج التدريب بشكل دقيق.

3.3.2 تعقيب على الدراسات

تناولت الباحثة في هذا الفصل عدة دراسات مختلفة ومن عدة بيانات تناولت الأثر الكبير لتجربة التدريب وأثرها المباشر على إداء الموارد البشرية في عدة مؤسسات ومجتمعات مختلفة ،حيث جاءت معظم الدراسات حول موضوع الباحث في القطاع العام والخاص مع قلتها الواضحة على القطاع الأمني ومما سبق في الدراسات برأي الباحثة كان هناك تنامي واضح في عمل الموارد البشرية في المؤسسات واهتمام من المستويات العليا لما له اثر واضح في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، بالإضافة للإشارة لأهمية التدريب وتوطينه ووجود منهاج تدريبي وطني زاد من كفاءة الموظفين وتحقيقهم لذاتهم وهو ما عكس من فعالية الأداء المؤسسي لاحقا ، مع زيادة الدعم المادي والبشري للموارد البشرية داخل المؤسسات من قبل المستويات العليا في المؤسسات ، مع الإشارة الى التجربة السلوكية في عملية توطین التدريب واكتساب الخبرات الدولية والتي كان لها دور كبير في نهوض مؤسسات الدولة فيها، ونتيجة لقلّة الدراسات المختصة حول توطین التدريب وأهميته خاصة على الموارد البشرية في القطاع الأمني فان هناك بعض التوصيات والتجارب العلمية والعملية والتي قد يتم اسقاطها على البيئة التدريبية في الاجهزة الامنية الفلسطينية مع الإشارة الى خصوصية عمل الاجهزة الامنية الفلسطينية وتوطین التدريب فيها وهو برأي الباحثة ما سيكون له اثر كبير على دراسته البحثية وإثرائها وإسقاطها على واقع التجربة الفلسطينية وأجهزتها الامنية كون الحالة الفلسطينية لها خصوصية عالية منذ انشاء السلطة الوطنية الفلسطينية .

وقد استفادت الباحثة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة من عدة نواحي أهمها:

1. الاستفادة من المنهجية المتبعة من قبل الباحث في دراسته وكذلك اساليب التحليل واستنباط الاستنتاجات والتوصيات.

2. إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية في محاولة بناء نموذج بحثي قادر على ربط استراتيجية توطين التدريب وإداء الموارد البشرية لدى العاملين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

3. بناء أداة دراسة فعال عن طريق اتباع المنهجية البحثية في بناء المحاور وصياغة الأسئلة في أداة الدراسة المتمثلة بالاستمارة والمقابلة.

وتتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في انها ستتناول محور اساسي يقوم عليه نجاح أي جهد مبذول في النهوض بالموظف والمؤسسة التي تعتمد عليه والدوله وهو استراتيجية توطين التدريب وإداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، في حين وكما أسلفنا فإن معظم الدراسات تطرقت للمؤسسات الحكومية وغالبيتها المدارس ومديريات التربية والتعليم، والقطاع الخاص، لذلك سيكون في هذه الدراسة اختلاف نوعي في اختيار أفراد العينة من الأجهزة الأمنية الفلسطينية سواء بالمقابلات او توزيع الاستبيان عن الدراسات السابقة سواء من حيث طبيعة مجتمع الدراسة والفترة الزمنية للدراسة واسلوب اختيار العينة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهجية الدراسة**
- 2.3 مجتمع الدراسة**
- 3.3 عينة الدراسة**
- 4.3 أداة الدراسة**
- 5.3 متغيرات الدراسة**
- 6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة**
- 7.3 المعالجات الإحصائية**

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

مقدمة

يتضمن هذا الفصل توضيح الإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم عرض المنهج المستخدم لإتمام إجراءات الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة ونوع عينتي الدراسة وطريقة اختيارهما وحجم كل منها، وتوزيعها حسب المتغيرات الديموغرافية. وكذلك توضيح أداة الدراسة المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التحقق من صدقها وثباتها. وأخيرا عرض الاساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة للبيانات.

1.3 منهجية الدراسة

المنهج هو مجموعة الطرق التي يسلكها الباحث لتحقيق الاهداف(عوده وملكاوي، 1992). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على جمع البيانات عن الظاهرة، وتصنيفها وتبويبها، ومن ثم معالجتها باستخدام المقاييس الاحصائية المناسبة. وما يبرر استخدام هذا المنهج، لأن الدراسة تهدف الى الكشف عن مدى تطبيق استراتيجيات توطين التدريب على اداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. وبذلك استخدم المنهج الوصفي التحليلي كونه يلائم طبيعة الدراسة حيث تم جمع البيانات من المبحوثين ومن ثم تصنيفها وتبويبها وتحليلها احصائيا باستخدام المقاييس الاحصائية المناسبة، ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل اليها، لتعميمها على مجتمع الدراسة .

2.3 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الافراد الذين ستعمم عليهم النتائج، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال الموارد البشرية والتخطيط والتدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية البالغ عددهم (385) عاملا.

3.3 عينة الدراسة

يقصد بالعينة الافراد الذين يتشاركون بنفس الخصائص التي تنطبق عليها شروط الدراسة، ويتم اختيارهم من بين مجتمع الدراسة بطريقة معينة بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً كاملاً. وقد تم اختيار عينة متاحة بسيطة قوامها (220) من العاملين في مجال الموارد البشرية والتخطيط والتدريب بالمؤسسة الأمنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية، وتمت عملية اختيار افراد العينة عن طريق الجدول العشوائي، حيث تم الحصول على اسمائهم من هيئه الادارة والتنظيم وهي هيئه تعني بكل الموارد البشريه في الاجهزة الامنيه الفلسطينيه ، وترقيمهم تسلسليا من(000، 001، 002، 003،.....، 384)، وقد تم قراءة الارقام من الجدول العشوائي(اول اربع خانات)، وكل رقم اقل من(385) تم اعتماده حتى الحصول على حجم العينة المطلوب. وبعد تحديد افراد العينة تم توزيع الاستبانات عليهم حيث استجاب منهم(193)، اي ما يمثل(89.5%)، وهم الذين تم تطبيق الدراسة عليهم. وقد توزع افراد العينة كما يلي:

جدول (1.3): توزيع افراد العينة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	161	83%
	أنثى	32	17%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	30	16%
	بكالوريوس	116	60%
	دراسات عليا	47	24%
	أقل من 5 سنوات	22	11%
عدد سنوات الخبرة	من 5 أقل من 10 سنوات	32	17%
	10 سنوات فأكثر	139	72%
	أقل من دورتين	27	14%
عدد الدورات التدريبية داخل الوطن	من 2- إلى أقل من 5 دورات	48	25%
	5 دورات فأكثر	118	61%
	أقل من دورتين	124	64%
	من 2- إلى أقل من 5 دورات	37	19%
عدد الدورات التدريبية خارج الوطن	5 دورات فأكثر	32	17%
	موظف	75	39%
	رئيس قسم	44	23%
	مدير	52	27%
	مدير عام	22	11%

يتبين من خلال الجدول (1.3) أن (83%) من عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في مجالات الموارد البشرية والتخطيط

والتدريب هم من الذكور، (60%) منهم يحملون درجة البكالوريوس، و (24%) لديهم درجة دراسات عليا، كما يتبين من الجدول السابق أن (72%) من عينة الدراسة من العاملين في المؤسسة الأمنية لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر، وأن (11%) لديهم سنوات خبرة أقل من سنوات، أما عدد الدورات التدريبية داخل الوطن فنجد أن (61%) منهم لديهم 5 دورات فأكثر، وأن (14%) لديهم أقل من دورتين، أما بالنسبة للدورات التي التحق بها العاملون في المؤسسة الأمنية خارج الوطن فيتضح أن (64%) لديهم أقل من دورتين، وأن (17%) لديهم 5 دورات فأكثر، كما يتضح أن (39%) من عينة الدراسة من الموظفين، (23%) رئيس قسم، (27%) مدير، وأقلها نسبة كانت من نصيب مدير عام وبلغت (11%).

4.3 أداة الدراسة

يقصد بالأداة الطريقة التي يتم فيها جمع البيانات، وقد عملت الباحثة على تصميم استبيان لجمع البيانات مكون من ثلاث اجزاء:

الجزء الاول: تم الاشارة فيه الى عنوان الدراسة والهدف من اعدادها، اضافة لتوضيح الهدف من اجراء الدراسة والجهة التي ستقدم اليها، وتوجيهات للمبحوثين لكيفية تعبئة الاستبيان .

الجزء الثاني: تضمن جمع بيانات اولية عن المبحوثين من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، سنوات الخبرة).

الجزء الثالث: ويتضمن فقرات بحثية موزعة على مجالين:

المجال الاول: ويتضمن (34) فقرة، موزعة على اربع محاور هي (الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية).

المجال الثاني: ويتضمن (21) فقرة بحثية، موزعة على اربع محاور ايضا هي (الاستدامة، الملائمة، الكفاءة، الفاعلية).

أداة الدراسة وخصائصها

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد مقياسين لجمع البيانات، هما: مقياس استراتيجيات توطين التدريب، ومقياس أداء الموارد البشرية، كالآتي:

أولاً: مقياس استراتيجيات توطين التدريب

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعدد من المقاييس ذات العلاقة باستراتيجيات توطين التدريب، فقد اعتمد على مقياس

استراتيجيات توطين التدريب المستخدم في دراسات كل من (الملاء، 2020)، و(الجمال وحجة، 2020)، وذلك لملائمتها لأهداف الدراسة. وتكون المقياس من (37) فقرة، تقيس مستوى تطبيق استراتيجيات توطين التدريب، كما هو موضح في ملحق (أ).

ثانياً: مقياس أداء الموارد البشرية

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة، وعلى مقياس أداء الموارد البشرية المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة روما (Ruma, 2020)، ودراسة (العامر، 2020)، وجرى تطوير مقياس أداء الموارد البشرية استناداً إلى تلك الدراسات. وقد تكون المقياس في صورته الأولية من (20) فقرة، كما هو موضح في ملحق (أ).

الصدق الظاهري (Face validity) لمقاييس الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقاييس الدراسة، عرضت هذه المقاييس في صورتها الأولية على (8) محكمين متخصصين، كما هو موضح في ملحق (ب)، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة. وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين، أجريت التعديلات المقترحة، فعدلت صياغة بعض الفقرات، وحذفت واضيفت فقرات أخرى بحيث أصبح عدد فقرات مقياس استراتيجيات توطين التدريب (34) فقرة، وبقي عدد فقرات أداء الموارد البشرية (20) فقرة.

الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة

من أجل فحص الخصائص السيكمترية لمقاييس الدراسة، طبقت المقاييس على عينة استطلاعية مكونة من (20) من العاملين في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، ووزعت على المشتركين من مجتمع الدراسة وخارج العينة، وذلك من أجل تطوير الاستبانة، وجعلها تحقق أكبر قدر من الدقة، وبهدف التعرف على مدى فهم المبحوثين لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل تظهر خلال إجراء الدراسة، وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات متعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب معامل الارتباط، واتضح من خلال نتائج العينة الاستطلاعية أن معامل الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية جاء أكبر من (40)، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia

(Gonzalez, 2006 &)، وبذلك تكون جميع الفقرات مقبولة إحصائياً، مما يؤكد انسجام فقرات الاستبانة مع مجالاتها وعلى صدق البناء. أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد اتضح من خلال قيمة معامل كرونباخ ألفا للدرجة الكلية ولل مجالات على أنه أكبر من (0.70)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى.

وكانت النتائج كالآتي:

أ) صدق البناء لمقاييس الدراسة (Construct Validity):
استخدم صدق البناء؛ إذ حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل مقياس من مقاييس الدراسة، وقيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، والدرجة الكلية، كما هو مبين في الجداول (2.3)، (3.3)

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس استراتيجيات توطین التدريب مع الدرجة الكلية للمجال، والدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=20)

الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال	الارتباط مع المجال
تقييم البرامج التدريبية	تنفيذ البرامج التدريبية	تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات لتوطين التدريب	تقييم البرامج التدريبية	تنفيذ البرامج التدريبية	تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات لتوطين التدريب
0.75**	27	0.81**	17	0.84**	10	0.80**	1
0.82**	28	0.78**	18	0.81**	11	0.88**	2
0.46**	29	0.45**	19	0.81**	12	0.80**	3
0.76**	30	0.76**	20	0.85**	13	0.48**	4
0.75**	31	0.75**	21	0.80**	14	0.67**	5
0.80**	32	0.71**	22	0.79**	15	0.69**	6
0.78**	33	0.61**	23	0.70**	16	0.65**	7
0.75**	34	0.66**	24			0.75**	8
		0.80**	25			0.70**	9
		0.75**	26				
الدرجة الكلية 0.85**=	الدرجة الكلية 0.90**=	الدرجة الكلية 0.89**=	الدرجة الكلية 0.88**=				

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p **)

يلاحظ من الجدول (2.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.45-0.88)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبقي عدد فقرات المقياس (34) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

جدول (3.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات مقياس أداء الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمجال، والدرجة الكلية للمجال مع الدرجة الكلية للأداة (ن=20)

الدرجة	الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع المجال
الاستدامة	المجال	الملاءمة والارتباط	المجال	الفاعلية	المجال	الكفاءة	المجال
35	0.88**	41	0.89**	45	0.79**	50	0.83**
36	0.85**	42	0.87**	46	0.87**	51	0.83**
37	0.85**	43	0.85**	47	0.80**	52	0.71**
38	0.77**	44	0.84**	48	0.81**	53	0.79**
39	0.76**			49	0.81**	54	0.88**
40	0.77**						
	الدرجة الكلية 0.90**=		الدرجة الكلية 0.84**=		الدرجة الكلية 0.89**=		الدرجة الكلية 0.88**=

****دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < p)**

يلاحظ من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ارتباط الفقرات تراوحت ما بين (0.71-0.89)، وكانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً حسب ما جاء في جارسيا وجونزالس (Garcia & Gonzalez, 2006)، وبقي عدد فقرات المقياس (20) فقرة، كما هو موضح في الملحق (ث).

ثبات الأداة

تكون الأداة ثابتة إذا أعطت الدرجة نفسها للأفراد أنفسهم، عند تكرار تطبيق الأداة على المبحوثين من نفس الخصائص (عمر، 2004:76)، وللتحقق من ثبات الأداة تم اعداد دراستين تجريبيتين على عينة مكونة من (40) من نفس خصائص المجتمع خارج العينة الأصلية، وتم حساب معامل الثبات في كل تجربة، حيث أعطت نتائج مقبولة في كلا التجربتين، وكانت النتائج متقاربة جداً، وبعد ذلك تم اجراء التجربة الحقيقية، وبعد قياس معامل الثبات في التجربة الحقيقية عن طريق حساب معامل ثبات (كرونباخ ألفا)، بينت النتائج ان قيمة معامل الثبات في كلا المجالين مقبولة في العلوم الاجتماعية، حيث بلغ معامل الثبات كما هو مبين في الجدول (2.3) أدناه:

جدول (4.3): معاملات الثبات لمقاييس الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

المقياس	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
استراتيجيات توطین التدريب	تحديد الاحتياجات لتوطين التدريب	9	0.88
	تصميم البرامج التدريبية	7	0.90
	تنفيذ البرامج التدريبية	10	0.89
	تقييم البرامج التدريبية	8	0.88
	استراتيجيات توطین التدريب	34	0.96

المقياس	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
أداء الموارد البشرية	الكفاءة	6	0.90
	الفاعلية	4	0.88
	الملاءمة والارتباط	5	0.87
	الاستدامة	5	0.86
	أداء الموارد البشرية	20	0.95
الدرجة الكلية للأداة			0.97
54			

يتضح من الجدول (5.3) أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس استراتيجيات توظيف التدريب تراوحت ما بين (0.88 - 0.90)، وللدرجة الكلية بلغت (0.96). بينما تراوحت قيمة معامل الثبات لمقياس أداء الموارد البشرية ما بين (0.87 - 0.90)، وللدرجة الكلية للمقياس بلغت (0.95). كما بلغت قيمة معامل الثبات للدرجة الكلية للأداة (0.97). وهي نسبة أعلى من الحد الأدنى المقبول (0.70). لمثل هذا النوع من الدراسات والأبحاث (Fraenkel, 2003)، وهذا يؤكد ثبات أداة الدراسة (الاستبيان بمقياسيها)، أي إمكانية الحصول على نفس النتائج في حال تم استخدام نفس الأداة مرة أخرى مما يؤكد قبولها لأغراض إجراء الدراسة. وتعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من مقاييس الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية.

مفتاح تصحيح أداة القياس

أولاً: مقياس استراتيجيات توظيف التدريب: تكون مقياس استراتيجيات توظيف التدريب في صورته النهائية من (34) فقرة، موزعة على أربع مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

ثانياً: مقياس أداء الموارد البشرية: تكون مقياس أداء الموارد البشرية في صورته النهائية من (20) فقرة، موزعة على أربع مجالات، كما هو موضح في ملحق (ث)، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمقياس.

وقد استخدم تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، محايد (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

ولتسهيل تقدير اجابات المبحوثين، تم تحديد مستوى الاستجابة لكل من: تطبيق استراتيجيات توظيف التدريب، وأداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح ما بين (1-5) درجات، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

0.80 =	الحد الأعلى _ الحد الأدنى (للتدرج) = -5	طول الفئة =
	عدد المستويات المفترضة = 5	

وصنف المستوى إلى خمسة مستويات، هي: مستوى منخفض جداً (أقل من 1.80)، مستوى منخفض (1.80-2.60)، مستوى متوسط (2.60-3.40)، مستوى مرتفع جداً (3.40-4.20)، مستوى مرتفع جداً (4.20-5).

5.3 متغيرات الدراسة

أولاً- المتغيرات الديمغرافية (التصنيفية):

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات (دبلوم فأدنى، بكالوريوس، دراسات عليا).
- عدد سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- عدد الدورات التدريبية داخل الوطن: وله ثلاثة مستويات (أقل من دورتين، من 2-5 دورات، 5 دورات فأكثر).
- عدد الدورات التدريبية خارج الوطن: وله ثلاثة مستويات (أقل من دورتين، من 2-5 دورات، 5 دورات فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله أربعة مستويات (موظف، رئيس قسم، مدير، مدير عام).

ثانياً: المتغير المستقل:

- الدرجات على مقياس استراتيجيات توطيد التدريب لدى عينة الدراسة.

ثالثاً: المتغير التابع:

- الدرجات على مقياس أداء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة.

6.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

تم تنفيذ اجراءات الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- جمعت البيانات الثانوية من خلال مراجعة الدراسات السابقة والنشرات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

- تصميم استبيان لجمع البيانات، وللتأكد من صدق الاداة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال العمل الاداري، حيث ابدوا بارائهم، وتم الاخذ بها واعادة صياغتها من جديد لتكون صالحة لقياس ما اعدت لقياسه.
- صممت استبانة الكترونية تمثل فقرات أداة الدراسة، ووزع الرابط على عينة الدراسة.
- استردت (193) استبانة الكترونياً واعتمدت جميعاً بعد تدقيقها إلكترونياً وتبين أنها جميعها قابلة للتحليل.
- عولج الملف المستلم إلكترونياً بحيث حول من (Excel sheet) إلى ملف (SPSS25)، حتى كان جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.
- بالاعتماد على البيانات التي جمعت وباستخدام برنامج (SPSS25) حلت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
- نوقشت النتائج وفسرت وصولاً إلى التوصيات.

7.3 المعالجة الإحصائية

- بعد استرداد الاستبانات، تم الاستعانة بالحاسوب لتفريغ البيانات، حيث تم استخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) لتحليل البيانات حيث تم حساب المقاييس الاحصائية التالية:
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس معامل ثبات فقرات الإستبانة.
- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية.
- مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) للإجابة عن اسئلة الدراسة.
- استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير المستقل ذي المستويين مثل الجنس.
- استخدم معامل ارتباط (بيرسون Person Correlation) لمعرفة دلالة العلاقة بين تطبيق استراتيجيات توطين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، بالإضافة إلى الصدق الداخلي لفقرات الاستبيان.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1.1.4 نتائج السؤال الأول

2.1.4 نتائج السؤال الثاني

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

وصف نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل وصف نتائج اجابات المبحوثين على اسئلة الدراسة في مجالي توطين التدريب، حيث تم وصف استراتيجيات (تحديد احتياجات توطين التدريب، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية)، ووصف عناصر أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية(الفاعلية، الاستدامة، الملائمة، الكفاءة) حيث تم استخدام مقياس النزعة المركزية(الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لكل فقرات من فقرات هذين المجالين، والدرجة الكلية لكل مجال.

كما تناول هذا الفصل فحص فرضيات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين، حيث استخدم اختباري(T-test) و(One-way Anova). واختبار(الانحدار المتعدد) لقياس العلاقة بين المتغير المستقل(استراتيجيات توطين التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية).

1.4 الاجابة عن اسئلة الدراسة

1.1.4 السؤال الاول: ما درجة تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لقياس استراتيجيات توطين التدريب كما هو موضح في الجدول(1.4) التالي:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تحديد الاحتياجات لتوطين التدريب	3.72	0.70	مرتفع
2	2	تصميم البرامج التدريبية	3.89	0.72	مرتفع
3	1	تنفيذ البرامج التدريبية	3.93	0.60	مرتفع
4	3	تقييم البرامج التدريبية	3.73	0.65	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.82	0.59	مرتفع

يبين الجدول (1.4) نتائج اجابات المبحوثين في مجال توطين التدريب، حيث تشير النتائج الى ان الجهات الاشرافية تهتم بدرجة عالية في تطبيق استراتيجيات التوطين، حيث كان متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لهذا المجال (3.82)، كما تشير النتائج أن اهتمام تلك اللجان في تطبيق استراتيجيات توطين التدريب كانت على التوالي، تنفيذ البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.93)، تصميم برامج التدريب بمتوسط حسابي (3.89)، تقييم البرامج التدريبية بمتوسط حسابي (3.73)، تحديد الاحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (3.72). وفيما يلي نعرض وصفا دقيقا لكل استراتيجية من استراتيجيات توطين التدريب:

1. استراتيجية تحديد الاحتياجات لتوطين التدريب

يوضح الجدول (2.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات:

جدول (2.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	6	تعمل المؤسسة الأمنية على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.	3.69	1.05	مرتفع
2.	7	تعمل المؤسسة الأمنية على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء.	3.39	1.07	متوسط
3.	2	تنطلق المؤسسة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة.	3.9	0.95	مرتفع
4.	1	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بزيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي.	4.28	0.87	مرتفع جداً
5.	4	تحدد المؤسسة الأمنية الاحتياجات التدريبية وفقاً لأهدافها التنظيمية	3.76	0.91	مرتفع
6.	3	تعتمد المؤسسة الأمنية على العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية	3.8	0.87	مرتفع
7.	9	تستخدم المؤسسة الأمنية الاستبانة الموجهة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.35	1.02	متوسط
8.	8	تعتبر المقابلة الشخصية احدى الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.38	1.03	متوسط
9.	5	تقارير العمل والملاحظات هي مصدر تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.	3.72	1.10	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.72	0.70	مرتفع

يبين الجدول (2.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات استراتيجية الاحتياجات التدريبية لتوطين التدريب، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لاستراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية (3.72). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة جدا للفقرة التي تتعلق بدقة اسهام تحديد الاحتياجات التدريبية بزيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي (4.28). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق باستخدام المؤسسة الأمنية الاستبانة الموجهة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بمتوسط حسابي (3.35).

2. تصميم البرامج التدريبية

يوضح الجدول (2.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات:

جدول (3.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
10.	3	يصمم البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية.	3.94	0.97	مرتفع
11.	1	تحرص المؤسسة الأمنية على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين.	4.03	0.98	مرتفع
12.	4	تركز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب عملية يستفاد منها في مواقف مختلفة في العمل.	3.93	0.74	مرتفع
13.	2	تضع المؤسسة الأمنية أهدافاً للبرنامج التدريبي تكون قابلة للتطبيق.	4.02	0.79	مرتفع
14.	6	توفر المؤسسة الأمنية المستلزمات الضرورية لتصميم البرنامج التدريبي.	3.78	0.90	مرتفع
15.	7	يتلاءم محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب.	3.75	0.95	مرتفع
16.	5	تتبع الإدارة التوقيت الزمني للبرامج التدريبية أوقات المتدربين.	3.82	0.96	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.89	0.72	مرتفع

يبين الجدول (3.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات استراتيجية تصميم البرامج التدريبية، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لاستراتيجية تحديد الاحتياجات

التدريبية(3.89). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة جدا للفقرة التي تتعلق بحرص المؤسسة الأمنية على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين بمتوسط حسابي(4.03). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق بتلاءم محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب بمتوسط حسابي (3.75).

2. تنفيذ البرامج التدريبية

يوضح الجدول (4.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات:

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17.	7	تعتمد المؤسسة الأمنية التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي.	3.85	0.84	مرتفع
18.	2	تحرص المؤسسة الأمنية على الاتصال بالمدرسين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي.	4.03	0.85	مرتفع
19.	6	تنفذ المؤسسة الأمنية البرامج التدريبية في ساعات العمل الرسمية.	3.92	0.89	مرتفع
20.	8	تتناسب البيئة التدريبية ونوعية البرامج التدريبية المنفذة.	3.85	0.92	مرتفع
21.	4	يتم الاستعانة بالمدرسين المؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.	3.96	0.92	مرتفع
22.	10	تتوفر الوسائل التدريبية المطلوبة في تنفيذ البرامج التدريبية.	3.81	0.88	مرتفع
23.	3	هناك اتفاق مسبق بين المؤسسة الأمنية والجهة الممولة للتدريب حول الاهداف التدريبية.	3.98	0.88	مرتفع
24.	1	تلتزم المؤسسة الأمنية بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ.	4.15	0.62	مرتفع
25.	5	تهيئ المؤسسة الأمنية البيئة المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.	3.93	0.85	مرتفع
26.	9	تتناسب المدة الزمنية للتدريب والأهداف المراد تحقيقها.	3.82	0.88	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.93	0.60	مرتفع

يبين الجدول(4.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات استراتجية تنفيذ البرامج التدريبية، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع

الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لاستراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية(3.93). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة للفقرة التي تتعلق بالتزام المؤسسة الأمنية بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ بمتوسط حسابي(4.15). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق بتناسب المدة الزمنية للتدريب مع الأهداف المراد تحقيقها بمتوسط حسابي(3.82).

3. تقييم البرامج التدريبية

يوضح الجدول(4.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات

جدول (5.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
27.	2	يستخدم تقييم البرامج التدريبية كجزء من عمليات تحديد احتياجات العاملين.	3.84	0.84	مرتفع
28.	6	يستخدم التقييم الذاتي للعاملين لتحديد التحسينات المرغوبة للبرامج التدريبية.	3.67	0.92	مرتفع
29.	1	تعتمد المؤسسة الأمنية خطوات تقليدية في تقييم البرامج التدريبية.	3.87	0.86	مرتفع
30.	7	تعمل جهة متخصصة داخل المؤسسة الأمنية على تقييم البرامج التدريبية.	3.39	0.79	متوسط
31.	4	توظف نتائج تقييم البرامج التدريبية في معالجة ضعف البرامج.	3.75	0.88	مرتفع
32.	3	يعتمد على التغذية الراجعة من العاملين لتحقيق أهداف التقييم.	3.80	0.90	مرتفع
33.	8	تستمر عملية المتابعة بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.	3.35	0.97	متوسط
34.	5	يشمل التقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي.	3.70	0.93	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.73	0.65	مرتفع

يبين الجدول(5.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات استراتيجية تقييم البرامج التدريبية، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لاستراتيجية تقييم البرامج التدريبية(3.73).

وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة للفقرة التي تتعلق باعتماد المؤسسة الأمنية خطوات تقليدية في تقييم البرامج التدريبية بمتوسط حسابي(3.78). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق باستمرار عملية المتابعة بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي بمتوسط حسابي(3.35).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

نص السؤال: ما مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية ؟
للإجابة عن السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لقياس استراتيجيات توطين التدريب كما هو موضح في الجدول(6.4) التالي:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	الكفاءة	3.58	0.74	مرتفع
2	1	الفاعلية	3.86	0.70	مرتفع
3	3	الملاءمة والارتباط	3.76	0.70	مرتفع
4	2	الاستدامة	3.80	0.67	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.74	0.62	مرتفع

يبين الجدول (6.4) نتائج اجابات المبحوثين في مجال قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، حيث تشير النتائج الى ان الجهات الاشرافية تهتم بدرجة عالية في قياس أداء الموارد البشرية، حيث كان متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لهذا المجال(3.74)، كما تشير النتائج أن اهتمام تلك اللجان في قياس أداء الموارد البشرية كانت على التوالي، فاعلية الاداء بمتوسط حسابي(3.86)، استدامة عملية القياس بمتوسط حسابي(3.80)، الملائمة والارتباط بمتوسط حسابي(3.76)، كفاءة ادوات القياس بمتوسط حسابي(3.58). وفيما يلي نعرض وصفا دقيقا لكل عنصر من عناصر قياس الاداء:

1. الكفاءة:

يوضح الجدول (7.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات.

جدول (7.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2.	5	تستثمر المؤسسة الأمنية مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.39	0.99	متوسط
3.	6	تستثمر المؤسسة الأمنية مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.	3.38	0.99	متوسط
4.	4	تنفذ المؤسسة الأمنية أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.	3.54	0.87	مرتفع
5.	3	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم المهام الموكلة للعاملين في المؤسسة الأمنية.	3.64	0.92	مرتفع
6.	2	تنفذ المؤسسة الأمنية خططها وأنشطتها في فترة زمنية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة.	3.65	0.75	مرتفع
7.	1	تلتزم الادارة العليا بالمؤسسة الأمنية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير ادائها.	3.74	0.92	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.58	0.74	مرتفع

يبين الجدول (7.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات كفاءة قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لكفاءة قياس أداء الموارد البشرية (3.58). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة للفقرة التي تتعلق بالتزام الادارة العليا بالمؤسسة الأمنية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير ادائها بمتوسط حسابي (3.74). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق تستثمر المؤسسة الأمنية مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (3.38).

2. الفاعلية

يوضح الجدول (8.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات

جدول (8.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8.	1	تسهم المؤسسة الأمنية في تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها.	3.96	0.74	مرتفع
9.	2	تحقق المؤسسة الأمنية أهدافها قصيرة الأجل.	3.92	0.87	مرتفع
10	4	تحقق المؤسسة الأمنية التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.	3.7	0.81	مرتفع
11	3	تقوم المؤسسة الأمنية بتطوير قدرات العاملين فيها يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.	3.87	0.82	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.86	0.70	مرتفع

يبين الجدول (8.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات كفاءة قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لكفاءة قياس أداء الموارد البشرية (3.58). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة للفقرة التي تتعلق باسهم المؤسسة الأمنية في تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها بمتوسط حسابي (3.96). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق بتحقيق المؤسسة الأمنية التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة بمتوسط حسابي (3.70).

3. الملاءمة والارتباط

يوضح الجدول (9.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات

جدول (9.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4.	2	تختار المؤسسة برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة.	3.89	0.80	مرتفع
5.	5	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الأمنية.	3.59	0.84	مرتفع

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6.	3	يزيد الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة الأمنية.	3.7	0.79	مرتفع
7.	4	المؤسسة الأمنية لديها قدرة على الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي.	3.65	0.92	مرتفع
8.	1	تواكب المؤسسة الأمنية التطور التكنولوجي في عملها.	3.99	0.95	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.76	0.70	مرتفع

يبين الجدول (9.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات بملائمة وارتباط قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية مع برامج التدريب، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لملائمة قياس أداء الموارد البشرية (3.58). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة للفقرة التي تتعلق بمواكبة المؤسسة الأمنية التطور التكنولوجي في عملها بمتوسط حسابي (3.99). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق برضى المستفيدين عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الأمنية بمتوسط حسابي (3.59).

4. الاستدامة

يوضح الجدول (10.4) نتائج اجابات المبحوثين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والدرجة الكلية لجميع الفقرات.

جدول (10.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات المبحوثين

الرقم	الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5.	5	المؤسسة الأمنية لديها القدرة على تجنيد الاموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.	3.54	0.97	مرتفع
6.	4	لدى المؤسسة الأمنية القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية.	3.67	0.78	مرتفع
7.	1	لدى المؤسسة الأمنية الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرارية عملها.	4.05	0.75	مرتفع
8.	3	تتناغم برامج وانشطة المؤسسة الأمنية مع ميول وثقافات المجتمع.	3.83	0.75	مرتفع
9.	2	لدى المؤسسة الأمنية القدرة على احداث التغيير الايجابي في الفئات المستهدفة منها.	3.89	0.87	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.80	0.67	مرتفع

يبين الجدول (10.4) نتائج اجابات المبحوثين على جميع فقرات باستدامة عملية قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية مع برامج التدريب، والدرجة الكلية لجميع الفقرات، حيث كانت اجاباتهم مرتفعة لجميع الفقرات، والمجال الكلي لجميع الفقرات. حيث بلغ متوسط اجاباتهم في الدرجة الكلية لاستدامة قياس أداء الموارد البشرية (3.8). وقد كانت اعلى درجة استجابة مرتفعة للفقرة التي تتعلق بتوفر الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرارية عملها بمتوسط حسابي (4.05). بينما كانت ادنى استجابة للفقرة التي تتعلق بأنه لدى المؤسسة الأمنية القدرة على تجنيد الاموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها بمتوسط حسابي (3.54).

اختبار الفرضيات

للإجابة عن السؤال الثالث: الذي ينص على: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية حسب المتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)؟ تم اختبار الفرضية التالية:

1. اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، المسمى الوظيفي).

لفحص الفرضية، تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفرضية حسب متغير الجنس، واختبار التباين الاحادي لفحص الفرضيات حسب متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)، والجدول (11.4) يوضح ملخص نتائج الاختبار.

جدول (11.4): نتائج اختباري (ت) والتباين الاحادي لفحص الفرضية حسب باقي المتغيرات

المتغير	درجة الحرية	القيمة الحرجة	مستوى الدلالة
الجنس	3	0.98-	0.33
المؤهل العلمي	2	3.7	0.03
سنوات الخبرة	2	1.29	0.28
عدد الدورات الخارجية	2	0.67	0.17
عدد الدورات الداخلية	2	1.36	0.26
المسمى الوظيفي	3	2.4	0.06

يبين الجدول (11.4) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في متوسطات اجابات المبحوثين حول تطبيق استراتيجيات توطین التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، المسمى الوظيفي)، وتشير النتائج الى قبول الفرضية حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث في الخارج، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث داخل الوطن، وسنوات الخبرة) حيث كان مستوى الدلالة اكبر من الفرض المعنوي (0.059). بينما نرفض الفرضية حسب متغير المؤهل العلمي لان مستوى الدلالة اقل من الدلالة المعنوية (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات توطین التدريب، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (11.5).

جدول (11.5): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية لتطبيق استراتيجيات توطین التدريب تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في المتوسطات
تحديد الاحتياجات لتوطین التدريب	دبلوم	بكالوريوس	.51533*
		دراسات عليا	.55910*
الدرجة الكلية	دبلوم	بكالوريوس	.31951*
		دراسات عليا	.30941*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (11.5) إلى أن مواطن الفروق بين متوسطات الدرجة الكلية ومجال تحديد الاحتياجات لتوطین التدريب، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين من يحملون درجة الدبلوم من

جهة وكل من يحملون درجة (بكالوريوس)، ودراسات عليا، وجاءت الفروق لصالح من يحملون درجة الدبلوم.

2.1.4 السؤال الثالث: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية التالية:

اختبار الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس. المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي).

لفحص الفرضية، تم استخدام اختبار (ت) لفحص الفرضية حسب الجنس، واختبار التباين الاحادي لفحص الفرض حسب متغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)، والجدول (12.4) يوضح ملخص نتائج الاختبار.

جدول (12.4): نتائج اختباري (ت) والتباين الاحادي لفحص الفرضية حسب باقي المتغيرات

المتغير	درجة الحرية	القيم الحرجة	مستوى الدلالة
الجنس	3	-1.86	0.06
المؤهل العلمي	2	4	0.02
سنوات الخبرة	2	2.56	0.08
عدد الدورات الخارجية	2	3.15	0.06
عدد الدورات الداخلية	2	3.62	0.09
المسمى الوظيفي	3	0.48	0.07

يبين الجدول (12.4) نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في متوسطات اجابات المبحوثين حول نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية،

المسمى الوظيفي). وتشير النتائج الى قبول الفرضية حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث في الخارج، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث داخل الوطن، وسنوات الخبرة)، حيث كان مستوى الدلالة اكبر من الفرض المعنوي (0.05). بينما نرفض الفرضية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة اقل من الفرض المعنوي (0.05).

وللتعرف إلى مواطن الفروق حسب الدرجة الكلية ومجالات الكفاءة والفاعلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أُستخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول (12.5).

جدول (12.5): اختبار أقل فرق دال إحصائي (شيفيه)، للمقارنات البعدية حسب الدرجة الكلية ومجال الكفاءة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل (I) العلمي	(J) المؤهل العلمي	الفرق في المتوسطات
الكفاءة	دبلوم	بكالوريوس	40632*
		دراسات عليا	58014*
الفاعلية	دبلوم	بكالوريوس	35244*
		دراسات عليا	58369*
الدرجة الكلية	دبلوم	بكالوريوس	30293*
		دراسات عليا	39160*

* دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

يشير الجدول (12.5) إلى أن مواطن الفروق بين متوسطات الدرجة الكلية ومجالات الكفاءة والفاعلية، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، كانت بين من يحملون درجة الدبلوم من جهة وكل من يحملون درجة (بكالوريوس، ودراسات عليا)، وجاءت الفروق لصالح من يحملون درجة الدبلوم.

3.1.4 السؤال الرابع: ما أثر تطبيق استراتيجيات توطين التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية من وجهة نظر العاملين؟

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات استراتيجيات توطين التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

وللخروج بالمعادلة الأمثل لمعرفة الأثر النسبي للمتغيرات المستقلة والتي تشكل مجالات تطبيق استراتيجيات توطين التدريب على المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية

الفلسطينية، تم إيجاد ميل خط الانحدار المتعدد (Regression Multiple Linear) وذلك عن طريق (Inter method) الإدخال المتزامن، وذلك كما يظهر من الجداول الآتية:

الجدول (13.4): قيم الارتباط موزعة حسب النماذج والخطأ المعياري

النموذج	قيمة R	قيمة R ²	قيمة R ² المعدلة	الخطأ المعياري
1	.844a	0.71	0.71	0.33753

Constant : a، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

الجدول (14.4) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستراتيجيات توطين التدريب وأثرها النسبي على المتغير التابع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

النموذج	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة
1	الانحدار	52.83	4	13.21	115.92	.000b
	البواقي	21.42	188	0.11		
	المجموع	74.25	192			

Constant : b، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية.

الجدول (15.4): الأوزان المعيارية واللامعيارية الخاصة بالمتغيرات المتنبئة مجالات استراتيجيات توطين التدريب والمتنبأ بها أداء الموارد البشرية

النموذج ج	المتغيرات المتنبئة	الأوزان اللامعيارية		الأوزان المعيارية	قيمة ت	مستوى الدلالة
		قيمة Beta	الخطأ المعياري	قيمة Beta		
الأول	(Constant) الثابت	0.40	0.17		2.42	0.02*
	تحديد الاحتياجات التدريبية	0.03	0.06	0.04	0.55	0.58
	تصميم البرامج التدريبية	0.38	0.06	0.44	6.07	0.00**
	تنفيذ البرامج التدريبية	0.25	0.08	0.24	3.28	0.00**
	تقييم البرامج التدريبية	0.20	0.07	0.21	2.91	0.00**

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

وبالنتيجة ولدى العودة إلى قيمة (R^2) المعدلة نلاحظ أن مجالات استراتيجيات توطين التدريب تُفسر ما نسبته (71%) من التباين الكلي في المتغير التابع (Y) المتنبأ به "أداء الموارد البشرية"، وهذا يُعزى إلى تأثير المتغيرات المستقلة، ويشير إلى وجود بعض المتغيرات المستقلة التي لها تأثير على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، وغير المشمولة بالمتغيرات المستقلة المدرجة في نموذج معادلة الانحدار لمعاملات مجالات استراتيجيات توطين التدريب. ويتبين من خلال قيمة (ف) (115.92) ومستوى الدلالة (0.000) أن مجالات المتغير المستقل "استراتيجيات توطين التدريب" لها تأثير على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للمتغير المستقل والذي يمثل مجالات (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) التابعة لاستراتيجيات توطين التدريب على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، وفيما يلي معادلة الانحدار الخاصة بمعاملات مجالات المتغير المستقل "استراتيجيات توطين التدريب" والتي لها أثراً دالاً إحصائياً على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، أي المجالات الأكثر إسهاماً من بين المتغيرات المستقلة في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لتقييم تأثير معاملات مجالات المتغير المستقل من خلال النظر إلى مدى إسهام كلٍّ منها في التأثير ومن ثم التنبؤ بالمتغير التابع، والمُمثلة بالنموذج الآتي:

$$Y=0.40+ 0.38 X_1+ 0.25 X_2 + 0.20 X_3$$

حيث جاءت المجالات الأكثر إسهاماً من بين المجالات الأربعة المستقلة الخاص باستراتيجيات توطين التدريب في تفسير التباين في المتغير التابع (Y) المتنبأ به وهو "أداء الموارد البشرية"، على النحو الآتي: X_1 : تصميم البرامج التدريبية / X_2 : تنفيذ البرامج التدريبية / X_3 : تقييم البرامج التدريبية.

4.1.4 السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين استراتيجيات توطين التدريب

وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق استراتيجيات توطين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

استخرج معامل الارتباط (بيرسون) بين تطبيق استراتيجيات توطين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، الجدول (16.4) يوضح ذلك:

جدول (16.4): معامل ارتباط (بيرسون) بطريقة (ماتريكس) بين استراتيجيات توطین التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية

الدرجة الكلية لاستراتيجيات توطین التدريب	مجالات استراتيجيات توطین التدريب				مجالات أداء الموارد البشرية
	تقييم البرامج التدريبية	تنفيذ البرامج التدريبية	تصميم البرامج التدريبية	تحديد الاحتياجات لتوطین التدريب	
0.78**	0.69**	0.67**	0.72**	0.69**	الكفاءة
0.70**	0.68**	0.64**	0.61**	0.55**	الفاعلية
0.70**	0.60**	0.70**	0.69**	0.51**	الارتباط والملاءمة
0.74**	0.58**	0.70**	0.77**	0.59**	الاستدامة
0.83**	0.72**	0.77**	0.80**	0.67**	الدرجة الكلية

**** دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$**

من خلال البيانات الواردة في الجدول (16.4) نرفض الفرضية الصفرية، بمعنى أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات توطین التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؛ ويتبين أنها علاقة ارتباط خطية موجبة، وبلغ معامل الارتباط بين استراتيجيات توطین التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية (0.83)، ويتضح وجود علاقة ارتباط خطية إيجابية بين مجالات استراتيجيات توطین التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، وتراوحت ما بين (0.51) لمجالي الارتباط والملاءمة وتحديد الاحتياجات لتوطین التدريب و(0.77) لمجالي الاستدامة وتصميم البرامج التدريبية وجميعها دالة إحصائياً، مما يعني أنه كلما زادت تطبيق استراتيجيات توطین التدريب زاد أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية والعكس صحيح.

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج

1.5 مناقشة وتفسير تفسير النتائج.

2.5 توصيات الدراسة والمقترحات

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير النتائج

تناولت الدراسة استراتيجيات توطین التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) واثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. وبعد الانتهاء من اجراءات الدراسة، وجمع البيانات وتصنيفها وتبويبها، نستعرض في هذا الجزء من الدراسة مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت اليها الدراسة.

1.5 مناقشة وتفسير تفسير النتائج.

1.1.5 مناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول

نص السؤال: ما مدى تطبيق استراتيجيات توطین التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين؟

أظهرت نتائج تقديرات عينة الدراسة في الدرجة الكلية على مقياس استراتيجيات توطین التدريب ككل أن اهتمام جهات الاشراف في قوى الامن تهتم بدرجة عالية بتطبيق استراتيجيات توطین التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين في الدرجة الكلية لهذا المجال (3.82)، مما يشير الى اهتمام قوى الامن الفلسطيني عملية توطین تدريب العاملين في الاجهزة الامنية، وهذه النتيجة تشكل دافع قوي للمضي قدما في عملية توطین التدريب، لما له من مردودات ايجابية على صعيد قوى الامن الفلسطيني وعلى العاملين فيها. فهي من جهة توفر الوقت والجهد ونفقات التدريب الخارجي، اضافة الى رفع معنويات المتدربين والقائمين على عملية التدريب.

فقد حظيت استراتيجية تحديد الاحتياجات التدريبية على درجة مرتفعة من استجابات المبحوثين، حيث بلغ متوسط اجاباتهم على هذه الاستراتيجية (3.72)، وهذا يعكس قدرة جهات الاشراف على تحديد الاحتياجات التدريبية بدرجة عالية، بما يمكنهم من توطین عملية التدريب بكفاءة وفعالية. وتبقى المشكلة في هذا المجال، مدى توفر تلك الاحتياجات، سواء من حيث البنى التحتية، أو الادوات والوسائل التدريبية، أو الموارد البشرية المؤهلة للقيام بعملية التدريب، اضافة الى توفر الرغبة في عملية توطین التدريب. وحسب المبحوثين، فقد استطاعت جهات الاشراف على عملية توطین التدريب، التغلب على التحديات، وهذا ما تؤكد مخرجات عملية توطین التدريب، التي حققت نتائج جيدة جدا في تحقيق الاهداف المعدة سلفا.

فقد ذكر الباحثون أن المؤسسة الأمنية تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي بدرجة عالية، وأن الحاجة إلى التدريب تمثل المنطلق الأساسي الذي تنطلق منه المؤسسة الأمنية، وتفسر درجة الاستجابة المرتفعة هذه، باعتباره أن عملية التدريب ليست هدف بحد ذاته، وإنما وسيلة للرفي بمستوى أداء منتسبي قوى الأمن، وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة الجدي(2020) التي هدفت التعرف إلى العلاقة بين العملية التدريبية وأثرها في رفع كفاءة أداء العاملين في القطاع المصرفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن كافة متغيرات العملية التدريبية (تحديد الاحتياجات، وتصميم التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب) لها أثر إيجابي دال احصائياً في تحسين أداء العاملين.

وفي ذات السياق يؤكد الباحثون أن الاحتياجات التدريبية تسهم في زيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي بدرجة عالية جداً، وأنها تشترك منتسبي قوى الأمن في تحديد احتياجاتهم التدريبية، حيث تستخدم بعض الأدوات في تحديد تلك الاحتياجات، كالمقابلات الشخصية، والاستبيان، وتقارير العمل. وهذا من شأنه الإسهام في نجاح برامج التدريب، كونها تنبثق من احتياجات المتدربين أنفسهم، مما يجعلهم راغبين في تلقي التدريبات التي يرون بأنها تساهم في تحسين قدراتهم، وتعزز من امكانياتهم، وصقل مهاراتهم في تنفيذ مهام العمل.

ومواكبة للتطور التكنولوجي والتقني الذي يشهده العالم، ومع تطور وتوسع نطاق عمل المؤسسات الأمنية الفلسطينية، وازدياد عدد أفراد منتسبيها، ازداد الطلب على التدريب سواء من حيث عدد المتدربين، أو من حيث تنوع برامج التدريب التي تلائم طبيعة المهام التي يؤديها. لذا تعتمد الجهات الإشرافية في شعبة التدريب إلى اعتماد استراتيجيات توطين التدريب بحيث تتوافق مع احتياجات أفراد قوى الأمن.

وما يبرر اهتمام الجهات الإشرافية لعملية توطين التدريب، إدراكها لأهمية تحسين مستوى أداء منتسبي قوات الأمن، وتعزيز قدراتهم على معالجة المشاكل التي قد تحصل أثناء العمل، والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم وامكانياتهم، بما يساهم برفع معنوياتهم وتحقيق الاستقرار النفسي لديهم، وتحليل الفجوة بين مستوى الأداء المطلوب والأداء الحالي. وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة(الغامدي،2019) التي هدفت إلى آلية تحديد الاحتياجات التدريبية لدى معلمي التربية الإسلامية في المملكة العربية السعودية، للجوانب المعرفية، والجوانب الشخصية، والجوانب الادائية، حيث توصلت الدراسة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في المحاور الثلاثة كانت مرتفعة. وكذلك حول اهتمام الأجهزة الأمنية بتصميم البرامج التدريبية، فقد ذكر الباحثون أن جهات الإشراف على توطين التدريب تهتم بتصميم البرامج التدريبية بدرجة عالية أيضاً، حيث بلغ

متوسط اجابته (3.89). وتفسر درجة الاستجابة المرتفعة تلك انطلاقا من أهمية اعداد البرامج التدريبية التي تلبي احتياجات التدريب، فعملية التدريب ليست عملية عشوائية يتم تنفيذها وفق اهواء القائمين على عملية التدريب، وانما تمثل عملية متكاملة، تحتاج الى اعداد وتصميم برامج تدريبية تحاكي كل مستوى من مستويات التدريب، سواء تلك التي تتعلق باعداد المتدرب بدنيا، أو ذهنيا، أو استخدام الادوات التي يحتاجها المتدرب اثناء قيامه بمهامه في الوحدة التي يخدم بها بعد الانتهاء من عملية التدريب.

وفي مجال تصميم التدريب، يرى الباحثون ان قوى الأمن الفلسطيني، تهتم بتصميم تلك البرامج بدرجة عالية، حيث يؤكدون ان تلك البرامج يتم تصميمها بما يتلائم مع الاحتياجات التدريبية، وان محتوى برامج التدريب التي تم تصميمها تتوافق مع طبيعة المهام والاعمال، التي يقوم بها منتسبي الاجهزة الامنية اثناء تنفيذ المهام وانجاز الاعمال الموكلة لهم. وترى الباحثة ان ارتفاع درجة الاستجابة حول اهتمام الجهات الاشرافية بتصميم محتوى التدريب، يعود الى ادراك ووعي تلك الجهات بأن محتوى البرامج التدريبية هو الركيزة الاساسية التي تستند اليها عملية التدريب، فعلى سبيل المثال، العاملين في مجال العمل الاداري تنصب جهود تدريبهم على العمل المكتبي، ويتطلب منهم اجادة استخدام برامج الحاسوب، وحفظ السجلات والارشفة وغيرها من الاعمال الادارية، بخلاف العاملين في الميدان الذي يحتاجون الى تدريب على امتلاك مهارات بدنية تمكنهم من تأدية المهام الميدانية، التي تتطلب بذل جهد بدني.

ومما لا شك فيه ان تصميم البرامج التدريبية، يجب ان تتوافق مع الامكانيات المادية، وان تأخذ بعين الاعتبار ظروف تنفيذ عملية التدريب مكانيا وزمانيا، وهذا ما أكد عليه الباحثون، حيث ذكروا بأن الجهات الاشرافية تعمل على تصميم برامج التدريب القابلة للتطبيق، من حيث توفر الامكانيات المادية، كما كانت درجة استجابتهم مرتفعة لدور معدي برامج التدريب بتوفير مستلزمات التدريب، واختيارهم المكان والزمان المناسبين للتدريب. وتفسر درجة الاستجابة المرتفعة هذه لاعتبار عملية التدريب، تحتاج الى امكانيات وأدوات، وفي حال عدم توفرها، فان عملية التدريب تفرغ من محتواها، وتكون مجرد عمل روتيني لا فائدة منه، لذا تهتم الجهات الاشرافية، عند تصميم محتوى البرامج التدريبية، الاخذ بعين الاعتبار توفير كل مستلزمات التدريب، وتختار التوقيت المناسب لتنفيذها ومكان تنفيذها. فمثلا هناك برامج تدريبية تهتم باعداد المتدرب ذهنيا وفكريا واداريا، فان مكان تنفيذها يختلف عن ميدان تنفيذ برامج التدريب البدنية، التي تحتاج الى ميدان تدريب ملائم.

وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (القحطاني، 2019) التي هدفت الى معرفة مدى ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات موظفي وزارة الداخلية، التي توصلت الى ان تصميم البرامج التدريبية ملائمة لاحتياجات تدريب الموظفين بدرجة عالية، وعزا الباحث هذه النتيجة الى قيام الوزارة باشتراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية عبر استخدام قائمة رصد اعدت خصيصا لهذا الغرض. بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Tyole, V, 216) التي اظهرت عدم وجود فروق في انتاجية العاملين ممن تلقوا تدريبات خارجية عن ممن تلقوا تدريبات محلية، بينما اظهرت فروق في جودة الاداء لصالح ممن تلقوا تدريبات خارجية.

واذا كانت عملية تحديد الاحتياجات، وتصميم البرامج التدريبية تنطوي على اهمية كبيرة، فانه بدون أدنى شك يبقى لتنفيذ عملية التدريب العامل الحاسم، لان عملية التدريب ليست هدفا بحد ذاته، وانما اعداد المتدرب للقيام بمهام عمله هو الاساس، بمعنى مخرجات عملية التدريب على المحك هي المقياس الحقيقي عند تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية. وبذلك فان نجاح استخدام استراتيجية توطين التدريب محكومة بمخرجاتها، بعد تقييم أداء المتدربين اثناء تنفيذ المهام الموكلة لهم، ومقارنتها بمتدربين آخرين تلقوا تدريباتهم خارج الوطن. وهذا ما أكد عليه المبحوثين، حيث اعتبروا أن المؤسسة الأمنية تهتم بتوفير التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي بدرجة عالية، وأنها تحرص على الاتصال بالمدرسين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي، وانها تعمل جاهدة على توافق البيئة التدريبية مع نوعية البرامج التدريبية المنفذة، وذلك من خلال الاستعانة بالمدرسين المؤهلين في مجال التدريب المطلوب تنفيذه. وتفسر درجة الاستجابة العالية هذه كون المبحوثين اجتازوا برامج تدريبية مختلفة، وخاضوا التجربة عمليا، واستطاعوا تقييم الفوائد التي حققوها من تلك التدريبات، حيث استخدموا في عمليات التدريب التقنيات الحديثة والوسائل المتطورة التي وظفتها جهات الاشراف في عملية التدريب، كما انهم كانوا مستعدين نفسيا وبدنيا لتلقي التدريب بعد ان تم ابلاغهم بوقت برنامج التدريب بفترة كافية ليكونوا جاهزين، وعطفا على ذلك شعروا بأن البيئة التدريبية تتوافق مع احتياجاتهم التدريبية.

وفي مجال تقييم البرامج التدريبية ايضا، كانت درجة استجابة المبحوثين عالية، حيث أكد المبحوثين ان الجهات الاشرافية تقوم بعملية تقييم المتدربين لتحديد التحسينات المرغوبة في البرامج التدريبية، وهي بذلك تعتبر عملية التقييم تلك منطلقا في تحديد احتياجات العاملين في قوى الامن الفلسطيني. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشعلان والدوسري، 2022) التي هدفت الى إلقاء الضوء على تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثرها، ويأتي ذلك من ازدياد الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين، وإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقييما شاملا بحيث لا يقتصر على

تقييم انطباع المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من التدريب بصورة أكثر واقعية، كما بينت النتائج ان الجهات الاشرافية تقوم بعملية تقييم المتدربين لتحديد التحسينات المرغوبة في البرامج التدريبية وقياس أثر التدريب ومعايير ومواصفات قياس الأثر التدريبي. وتفسر درجة الاستجابة المرتفعة لعملية تقييم برامج التدريب، كونها تعتبر مؤشرا للوقوف على مدى نجاح البرامج التدريبية من حيث الاعداد والتنفيذ. كما انها تمثل قوة دافعة للقائمين على اعداد برامج التدريب في تحديد نقاط القوة في تلك البرامج وتعزيزها، ونقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها مستقبلا. وكذلك كون عملية تقييم مدى ما اكتسبه المتدربين من تلك البرامج في تحسين قدراتهم وامكانياتهم، تساهم في رفع معنويات المتدربين بعد عودتهم للعمل في وظائفهم. وعن اللجان التي تقوم بعملية تقييم برامج التنظيم، فقد ذكر المبحوثين ان تلك اللجان تقوم بعملية التقييم بكفاءة عالية، وأنها توظف نتائج تقييم البرامج التدريبية في معالجة ضعف البرامج بكفاءة عالية ايضا، اضافة الى انها تقوم بعملية متابعة المتدربين بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي. ويرى المبحوثين ايضا أن عملية التقييم تشمل جميع عناصر التدريب، بدءا بتقييم الاحتياجات التدريبية، ومرورا بتقييم تصميم محتوى البرامج التدريبية وتقييمها اثناء تنفيذ عملية التدريب، وأخيرا التقييم البعدي، للوقوف على مدى ما تحقق من الاهداف المعدة سلفا لعملية التدريب. وتفسير ارتفاع مستوى تقدير المبحوثين لاهتمام لجان تقييم البرامج التدريبية، تعود لاهتمام تلك اللجان بتوطين التدريب، كونها تعكس قدراتهم وامكانياتهم في اعداد البرامج التدريبية، وتقدير احتياجاتها، والظهور بمظهر القدرة على تحمل المسؤولية في هذا المجال، وذلك من خلال ابراز مخرجات عملية التدريب، التي تنعكس على أداء المتدرب اثناء الممارسة العملية للمهام والواجبات.

2.1.5 مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني

نص السؤال: ما واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية؟ بينت النتائج ان درجة استجابة المبحوثين حول واقع أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.58)، ولقياس أداء تلك الموارد، تم اعتماد عناصر كفاءة الاداء وفاعليته، اضافة الى الملائمة والاستدامة. وتفسر درجة الاستجابة العالية لاهتمام الاجهزة الامنية بقياس واقع أداء الموارد البشرية، يعود الى تحديد تلك العناصر كونها تساهم في الوصول الى دقة وموضوعية في نتائج القياس، حيث تستخدم معايير عالمية، كقوائم الرصد،

والاستثمارات، والمقابلات، وغيرها، في عملية قياس الاداء، وبالتالي يمكن الاخذ بنتائجها كونها تتسم بالمصادقية.

وترى الباحثة ان قياس اداء العاملين وفق هذا التوجه، يجب ان يراعى فيها قيم الشفافية والموضوعية وعدم التحيز، لان استخدام المعايير بحد ذاته لا يكفي للحكم على مصداقية نتائج القياس، ولذا يتطلب من القائمين على عملية القياس توخي الحيلة والحذر في اعتماد نتائج الادوات، دون مراقبة ومتابعة عملية التقييم. وتتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دراسة (Daniel,S,2014) التي اظهرت ان أكثر المعايير المستخدمة لقياس فاعلية برامج التدريب الملائمة بدرجة عالية جدا، تليها الاستمرارية بدرجة عالية، واخيرا الفاعلية بدرجة مقبولة، حيث عبر المبحوثين انه تعذر قياس فاعلية برامج التدريب بشكل دقيق.

ففي مجال قياس فاعلية اداء العاملين في الاجهزة الامنية، كانت تقديرات المبحوثين مرتفعة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم في هذا المجال (3.86)، وتفسر درجة الاستجابة المرتفعة لفاعلية قياس اداء الموارد البشرية، تنطلق من توضيح المفهوم ذاته، الذي يشير الى انجاز المهام باقل جهد ممكن. وقد يكون لتدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة في انجاز المهام، عزز من قدرة وامكانية العاملين.

وقد ذكر المبحوثين ان المؤسسات الامنية تساهم في تحقيق الغايات التي وضعت من اجلها برامج توطين التدريب، وتفسر هذه النتيجة باعتبار تلك النتائج منوطة بمخرجات عملية التقييم، التي تنصب على أداء المهام وتنفيذ الواجبات من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته مع زملائه ومروؤسيه اثناء العمل، وكذلك سلوكه اليومي خارج اطار المؤسسة، لان سلوكه في مختلف المواقع يعتبر بمثابة مرآة تعكس بيئة العمل التي تحتضنه. وكذلك يرى المبحوثين ان المؤسسات الامنية تساهم في احداث التغيير المطلوب في حياة منتسبي تلك الاجهزة، حيث كانت ايضا درجة الاستجابة على هذه الفقرة مرتفعة.

ترى الباحثة ان التغيير المطلوب ليس بالمعنى المجرد، الذي يقصد به تطوير قدرات المتدرب وامكانياته بما يخدم طبيعة المهام التي يقوم بها، وانما تمتد لتطال مختلف جوانب حياته اليومية، سواء من حيث بناءه ثقافيا واجتماعيا. فمهما بلغت درجة الابداع لديه في حياته المهنية، فانها تبقى منقوصة ما لم يتحلى بالقيم والاخلاق الحميدة، التي تجعله يحظى باهتمام الآخرين، سواء من زملائه في العمل، او حتى خارج إطار المؤسسة العسكرية او الامنية التي يعمل بها. وبذلك فقد يكون لعدد الدورات التدريبية وتنوعها والفترة الزمنية للدورة التدريبية، دورا في هذا المجال، وهذا ما تؤكدته دراسة (Edward, Z,2017) التي بينت انه كلما ازداد عدد الدورات التدريبية،

تزداد كفاءة الموظف، كما اظهرت ان هناك علاقة ايجابية قوية بين الفترة الزمنية للتدريب وكفاءة الموظفين.

وبذلك تؤكد الباحثة، ان رؤية المبحوثين في تقدير اداء الموارد البشرية مرتفعة، تتسم بالموضوعية والدقة والمصادقية، كونها تنبثق من منتسبي قوى الامن الفلسطيني الذين خاضوا التجربة بانفسهم، ويعزز هذا التوجه انسجام هذه النتيجة وتوافقها مع نتائج دراسة (الشعلان والدوسري، 2022) التي هدفت الى إلقاء الضوء على تقييم البرامج التدريبية، وقياس أثرها، ويأتي ذلك من ازدياد الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة العاملين، وإعادة النظر في عملية التدريب وتقييمها تقييماً شاملاً بحيث لا يقتصر على تقييم انطباع المشاركين، بل يمتد ليشمل معرفة أبعاد التدريب وتحديد العائد من التدريب بصورة أكثر واقعية، خاصة أن الغرض الأساسي لبرامج التدريب هو إحداث تغيير في سلوكيات ومواقف ومهارات العاملين بطريقة إيجابية ومؤثرة.

كما يؤكد المبحوثين ان المؤسسة الامنية الفلسطينية، تقوم بعملية قياس الاداء بكفاءة عالية، حيث بلغ متوسط اجاباتهم في هذا المجال (3.58). فقد ذكروا ان المؤسسة الأمنية تستثمر مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، ولا شك ان انجاز عملية القياس بكفاءة تعني ان يتم انجازها باقل كلفة، من خلال ترشيد الانفاق، وعدم هدر الموارد المالية، وتستند هذه النتيجة الى القاعدة الشرعية المنصوص عليها في القران الكريم، التي تنهي عن التبذير في انفاق الموارد، وبذات الوقت تجنب الشح في عملية الانفاق، اي ان تتناسب عملية الانفاق على الانشطة بما يتوافق مع مخرجاتها.

وايضا عملية قياس كفاءة العاملين، تعد عملية ضرورية وتنطوي على اهمية كبيرة، كونها العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة حول فعالية العاملين. فهذه العملية تؤدي على وجه العموم المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ في ضوءها الكثير من القرارات الإدارية في مختلف المستويات المتوسطة والعليا، وخصوصا الجهات التي تمتلك صلاحية اتخاذ القرار بالترقيه أو الفصل، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل، بناء على هذا التقييم، ويؤكد صحة هذه النتيجة نتائج دراسة (Sumaia,S,2017) اظهرت النتائج ان تأثير التدريب والتناوب الوظيفي على اداء الموظفين ضئيل جداً، بينما الاثراء التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة على تحسين اداء الموظفين.

كما ذكر المبحوثين ان مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم المهام الموكلة للعاملين في المؤسسة الأمنية بدرجة عالية، وترى الباحثة ان هذا ما يفسر تنفيذ الخطط والأنشطة في فترة زمنية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة، حيث تقوم الاجهزة الامنية بوضع خطط التدريب، وتوقيت تنفيذ

الانشطة، بما يتلائم مع طبيعة النشاط، وليس مجرد عمل روتيني. وهذا ينسجم مع التوجه الحديث في تقييم الانشطة والبرامج التدريبية، التي تأخذ بالحسبان الظروف الزمانية والمكانية، في تنفيذ عملية قياس الاداء، وذلك لتوخي الوصول الى دقة ومصداقية في نتائج القياس.

ويرى الباحث ان هذه النتيجة منطقية، وتتمتع بمصداقية عالية، لان عملية التقييم المعمول بها في المؤسسات الامنية تتم في اوقات محددة معروفة للجميع، حيث تتم بواقع مرتين سنويا في اغلب الاحوال. وما يعزز مصداقية هذه النتيجة ايضا انها تنسجم وتتوافق مع نتائج دراسة (نعيمة، 2016) التي هدفت الى توضيح أهمية وجود وسيلة يمكن بواسطتها الوقوف على مدى كفاءة المورد البشري، من خلال وضع نظام لمراجعة تقييم كفاءة أداء العاملين في المؤسسات، قائم على أسس علمية صحيحة وسليمة، ليتم بها تنمية الموارد البشرية. غير أن هذا العنصر يمثل مشكلة بالنسبة للقائمين على عملية التقييم، ذلك أن تقييم الأداء هو العملية التي يتم بموجبها الحصول على المعلومات المرتدة، حول فعالية العاملين بها. هذه العملية تؤدي على وجه العموم المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ في ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، التي تحدد من يجب ترقيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تثبيته، كذلك فإنها تحدد الراتب (الأجر) أو العلاوات (المكافآت) التي يجب أن يحصل عليها العامل، بناء على هذا التقييم.

وايضا الملائمة والارتباط حظيت بدرجة استجابة مرتفعة من المبحوثين، كان متوسط اجاباتهم في هذا المجال (3.76)، حيث ذكر المبحوثين ان المؤسسة الامنية تختار برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة، وهذا ينسجم مع التوجه الحديث الذي جاء نتاج دراسات وابحاث حديثة تناولت هذا الموضوع لاهميته، فتشير نتائج جهود الباحثين في مجال العمل الاداري، ان عملية اختيار البرامج يجب ان تتسم بالعقلانية، بحيث يتوافق سلوك معدي البرامج مع الاهداف المطلوب تحقيقها. وفي حال عدم ملائمة برامج التدريب مع الاهداف المطلوبة، فان عملية تقييم اداء العاملين لا جدوى منها. وفي السياق ذاته فانه حين يرى الموظف ان عملية التدريب ذات جدوى وتتوافق مع متطلبات المهام التي يقوم بها، فانه يبادر الطلب للالتحاق ببرنامج تدريبي، وهذا ما نلاحظه باستمرار، حيث الكثير من الموظفين يطلبون من مدراءهم الحاقهم ببرامج تدريبية، لصقل خبراتهم وزيادة قدراتهم وتعزيز امكانياتهم.

وكذلك كانت استجابة المبحوثين مرتفعة فيما يتعلق بمواكبة الاجهزة الامنية التطور التكنولوجي في عملها. فما من شك ان الموائمة في توافق برامج التدريب مع طبيعة المهام، تتطلب تدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، التي تساعد في انجاز المهام باكثر دقة وتوفير الوقت والجهد على العاملين. وتنسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المومني، 2021) التي هدفت لمعرفة

اهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تدريب العاملين بالمراكز الصحية في الاردن، حيث توصلت الدراسة الى ان استخدام التكنولوجيا المتطورة في عملية التدريب ساهم في التخفيف من الاكتظاظ في طلب الخدمات في المراكز الصحية الاردنية.

وحول استدامة عملية تقييم اداء العاملين في قوى الامن الفلسطينيين، يرى المبحوثين ان المؤسسة الامنية تمتلك مقومات الاستمرارية في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية، حيث كانت استجابتهم في هذا المجال مرتفعة بمتوسط حسابي (3.80)، ومن البديهي ان استمرار تنفيذ الانشطة تحتاج الى مقومات مادية كالموارد المالية والاجهزة والمعدات والموارد البشرية التي تمتلك الخبرات والامكانيات التي تمكنها من القيام بمهام عملها بكفاءة وفاعلية، وكذلك توفر المقومات المعنوية، كالرغبة في تقدم وتطور قوى الامن، والاستعداد والارادة في احداث التغيير المطلوب، الذي يرتقي بقدرات وامكانيات العاملين في الاجهزة الامنية.

3.1.5 مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث

نص السؤال: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، المسمى الوظيفي).

نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في متوسطات اجابات المبحوثين حول تطبيق استراتيجيات توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، المسمى الوظيفي)، وتشير النتائج الى قبول الفرضية حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث في الخارج، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث داخل الوطن، وسنوات الخبرة) حيث كان مستوى الدلالة اكبر من الفرض المعنوي (0.059). بينما نرفض الفرضية حسب متغير المؤهل العلمي لان مستوى الدلالة اقل من الدلالة المعنوية (0.05) وكانت النتائج لصالح حملة الدبلوم.

تفسر هذه النتيجة أن افراد المؤسسات الأمنية الذين يمتلكون مؤهلات علمية محملة الدبلوم يستفيدون من استراتيجيات توطين التدريب حيث انهم بحاجة لها اكثر من الدرجات العلمية الأعلى، وهذا بحد ذاته يعد طبيعيا.

4.1.5 مناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي)؟
للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية داخل الوطن، عدد الدورات التدريبية خارج الوطن، المسمى الوظيفي).
نتائج اختبار (ت) لفحص الفروق في متوسطات اجابات المبحوثين حول نحو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية تعزى إلى متغيرات حسب متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات الخارجية، عدد الدورات الداخلية، المسمى الوظيفي). وتشير النتائج الى قبول الفرضية حسب متغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث في الخارج، عدد الدورات التي تلقاها المبحوث داخل الوطن، وسنوات الخبرة)، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من الفرض المعنوي (0.05). بينما نرفض الفرضية حسب متغير المؤهل العلمي، حيث كان مستوى الدلالة اقل من الفرض المعنوي (0.05) وقد كانت لصالح حملة الدبلوم. وتفسر الباحثة سبب ذلك انه يعود الى ان أداء الافراد من حملة الدبلوم اداءهم أفضل من حملة الدرجات العلمية الأخرى بسبب انهم يشعرون بأنهم اقل من زملائهم وبالتالي يسعون الى تحسين أدائهم ليثبتوا كفاءتهم وجدارتهم في العمل.

وتشير ايضا هذه النتيجة الى كفاءة المدربين المحليين، الذين برهنوا على قدراتهم في تخريج متدربين قادرين على اداء مهامهم الوظيفية بجدارة، وهذا ما يفسر عدم وجود فروق في اداء العاملين في المؤسسات الامنية في تنفيذ مهامهم الوظيفية، بمعنى ان العاملين الذين تلقوا تدريبات محلية، لا تقل كفاءتهم في اداء لمهام عن زملائهم ممن تلقوا تدريبات خارجية.

5.1.5 الإجابة عن السؤال الخامس:

نص السؤال: هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتغير المستقل (استراتيجيات توطين التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات توطين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.

نتائج اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر استراتيجيات توطين التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، حيث تشير نتائج الاختبار ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (استراتيجيات توطين التدريب) والمتغير التابع (أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية)، بلغ (0.844)، اي وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين. ولقياس درجة تأثير استراتيجيات توطين التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية، تشير النتائج ان قيمة معامل التحديد بلغت (0.71)، وهه النتيجة تعني ان درجة تأثير استراتيجيات توطين التدريب على اداء الموارد البشرية (00.71) وباقي التأثير يعود لعوامل اخرى.

القرار: بلغت قيمة الدلالة (0.00) وهي اقل من الفرض المعنوي (0.05)، لذا توجد علاقة طردية دالة احصائيا بين استراتيجيات توطين التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية. ووجود هذه العلاقة يفسر كفاءة عملية التدريب المحلي، كونها ساهمت في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الامنية بعد تدريبهم محليا.

2.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة، نوصي بما يلي:

- ضرورة استقطاب كادر من الاناث للعمل في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، كون نسبة النساء في المجتمع الفلسطيني هي النصف تقريبا، وهذا يتوافق مع مقولة المرأة نصف المجتمع، مع العلم ان هناك عزوف واضح عن العمل في العمل الامني نتيجة للعادات والتقاليد وما مرت به المرأة الفلسطينية من عذابات تحت الاحتلال الاسرائيلي، غير ان هناك وظائف إدارية تخص العمل في الموارد البشرية تكون مناسبة جدا لعمل الاناث فيها، وهذا يعزز العمل الإداري والتطوير في مجال التدريب، كون التركيبة الذهنية للاناث مناسبة في الاعمال المكتبية والتي تتطلب المتابعة والدقة والاحترافية في العمل.
- تبين ان الجهات الاشرافية في الأجهزة الأمنية تهتم بدرجة عالية في توطين التدريب، وبناء على ذلك نوصي ان تعمل الجهات الاشرافية في الأجهزة الأمنية بتطوير أدائها وسياساتها فيما يتعلق في العلمية التدريبية وبالتحديد في مجال تطوير الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها على أسس علمية ومهنية ووفق الاحتياج الأمني الفلسطيني، وبالاستفادة من الخبرات والكفاءات الفلسطينية في مجالات التدريب والتخطيط.
- تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية وفق تخطيط الموارد البشرية في كل جهاز وبالتعاون مع الجهات الاشرافية والتدريبية الأمنية مثل وزارة الداخلية وهيئة التدريب العسكري والإدارة العامة للتدريب في الأجهزة الأمنية، أي التوافق الإداري ما بين التخطيط الإداري والتخطيط الأمني فيما يخص توطين التدريب في المؤسسة الأمنية الفلسطينية.
- تشير النتائج الى ان الجهات الاشرافية تهتم بدرجة عالية في قياس أداء الموارد البشرية، من خلال مجالات الكفاءة والفعالية الملائمة والارتباط والاستدامة؛ وبناء عليه نوصي بتعزيز الموارد البشرية بطاقات علمية وكوادر متخصصة في مجال الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية والاستعانة بخبرات المؤسسات الفلسطينية الأخرى مثل الشركات الكبرى والجامعات والبنوك، كون القطاع الخاص الفلسطيني والأهلي قطع شوط كبير في مجال إدارة الموارد البشرية، وحقق نجاح في ذلك.
- تطوير أدوات قياس أداء الموارد البشرية والاعتماد على مقاييس جديدة تساهم في عملية توطين التدريب، ومن الأدوات الجديدة المقترحة المجموعات البؤرية، العصف الذهني،

التحليل الشبكي الأمني لمخرجات التدريب بين الأجهزة الأمنية، ادخال التحليل الرباعي، وتطوير منظومة التحليل عبر البرامج الإلكترونية الحديثة.

- وضع خطة وطنية بالشراكة ما بين الأجهزة الأمنية ووزارة الداخلية والجهات ذات الصلة من أجل دراسة الفرص والعقبات والتخطيط الصحيح من أجل توطيد تدريب الأجهزة الأمنية الفلسطينية.

قائمة المصادر والمراجع

- باسم سالم مرشدود. "الرقابة على أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية ودورها في نشر الحريات وتحقيق السلم الاهلية". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. عدد 5. 2023.
- بوزرقاطة، آمال. (2019): أثر التدريب على أداء العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- جامعة القدس المفتوحة، (2020): الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، أم السماق، عمان، الأردن.
- حابس الشروف. دور المؤسسة الأمنية في بناء الدولة الفلسطينية. (رسالة ماجستير غير منشورة) القدس: جامعة القدس. 2010.
- حمادي، احمد عباس (2020): دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي مجله جامعه الانبار للعلوم الاقتصادية والاداريه، 12 (29): 373-400.
- رولاند فريدريك، آرنولد ليتهولد، لويجي دي مارتينو. تغيير الحكومة وحكم القطاع الأمني: المفاهيم الفلسطينية العامة. ترجمة ياسين السيد. د. م: ديكاف.
- الشرفي، أماني (2017): متطلبات توطين تدريب معلمات المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كليات الشرق العربي للدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.

الشعلان، الدوسري، اريج، سمية (2022): ورقة بحثية بعنوان: تقييم البرامج التدريبية (القياس والأثر)، كلية التربية - جامعة الجوف المملكة العربية السعودية.

صديق، فاطمة عبدالله فتح الدين (2018): أهمية التدريب في مجال العمل، المجلة الدولية للآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، العدد (9): 70-81.

عطابي، عصام. (2018): مفهوم الإحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد (35): 843-854.

العفوري، اسامه يونس عبد الواحد، (2018): دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الشركات العاملة، مجله التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، 2 (4). 1730-2462.

الغامدي، عبد الله (2019): الاحتياجات التدريبية لمعلمي التربية الاسلامية بمنطقة في المملكة العربية السعودية، في ضوء الاتجاهات الحديثة للتطوير المهني، بحث منشور، المجلة العلمية، كلية الدراسات العليا - جامعة الباحة، م(35)، ع(7).

قاضي، عبد الحكيم، وصاطوري، الجودي (2020): الممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية، مجلة البشائر الاقتصادية، 6 (2): 579-595.

القحطاني، محمد عبد الرحمن (2019): مدى ملائمة البرامج التدريبية مع احتياجات موظفي وزارة الداخلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا_جامعة الملك نايف للعلوم الأمنية- المملكة العربية السعودية.

المشهرأوي، يوسف عبد المجيد. (2015): قياس العائد من التدريب المصرفي وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الملاء، نوره عبد الله. (2020): الاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريس مناهج الرياضيات المطورة McGraw-Hill من وجهة نظر معلمات المرحلة المتوسطة في منطقة الحساء، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - كلية التربية، 36 (12): 220-259.

ملخص التقرير المركزي للتدريب، وزارة الداخلية، (2021)

مهيدات، ابراهيم، نسبية، عدنان (2018): دور بعض المتغيرات الديموغرافية في تحديد درجة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، كلية الدراسات العليا-جامعة آل البيت، م (24)، ع (2)، الاردن.

نعيمة، فضيل (2016): أهمية المراجعة في تقييم أداء العاملين-دراسة حالة، ورقة بحثية مقدمة الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية- جامعة الجزائر - جمهورية الجزائر.

وزارة الداخلية الفلسطينية. الخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن 2017-2022. رام الله: وزارة الداخلية الفلسطينية.

Alkhwaldeh, Ahmed. (2017). School-based teacher training in Jordan: towards on-school sustainable professional development, Journal of Teacher Education for Sustainability, 19 (2): 51-68.

Al-Qudah, Shaker; Obeidat, Abdallah Mishael, & Shrouf, Hosam. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan, 18 (1): 219-230.

Daniel, S, (2014) : The effectiveness of the criteria for evaluating training programs used by Indian telecommunications companies, research submitted to the College of Graduate Studies, Middle East University - Turkey.

Edward, Z (2017): The impact of training on improving the performance of staff working in Nigerian health centres, research submitted to the Graduate School, Cape Town University, South Africa.

Goksoy, A. (2020). The impact of human resources development on organizational change, Journal of business management, 18 (6): 83-96.

Kareem, M & Hussein, I. (2019). The impact of human resource development on employee performance and organizational

effectiveness. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7 (3): 307-322.

Sabiu, M. s, Ringim, K. j, Mei, T .S , & Jorder ,M. (2019). Relationship between human Resource management practices, ethical climates and organizational performance, the missing link: An empirical analysis, *PSU Research Review*. 3(1). 50-69

Sumaia, S, (2017) The effect of training, job enrichment, and job rotation on the performance of employees working in private companies in Malaysia, unpublished master's thesis, Faculty of Management Sciences - University of Kuala Lumpur - Malaysia.

Tyole, V, (2016)The impact of training on the productivity of employees working in shipyard maintenance in Greece - a comparative study between employees who received external and local training, unpublished master's thesis, Faculty of Graduate Studies, University of Tirana - Albani

الملاحق

اولا : الاستبيان

ثانيا: قائمه المحكمين

اولا : الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

الموظف الفاضل/ الموظفة الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بهدف التعرف إلى " أثر تطبيق استراتيجيات توطيد التدريب على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الأمنية الفلسطينية"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من الجامعة العربية الأمريكية، لذا أضع بين أيديكم الاستبانة المتعلقة بالعنوان أعلاه، راجياً من حضرتكم الإجابة عن فقراتها، ليتسنى إتمام هذه الدراسة. علماً بأن البيانات التي ستقدمونها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بالسرية التامة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة: تحرير حسن الشيخ

بإشراف: د. عطية مصلح

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامة:

A1	الجنس	ذكر () أنثى ()
A2	المؤهل العلمي	دبلوم فأدنى () بكالوريوس () دراسات عليا ()
A3	عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات () من 5- أقل من 10 سنوات () 10 سنوات فأكثر ()
A4	عدد الدورات التدريبية داخل الوطن	أقل من دورتين () من 2- أقل من 5 دورات () 5 دورات فأكثر ()
A5	عدد الدورات التدريبية خارج الوطن	أقل من دورتين () من 2- أقل من 5 دورات () 5 دورات فأكثر ()
A6	المسمى الوظيفي	مدير عام () مدير () رئيس قسم () موظف ()

❖ الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الرجاء وضع إشارة (✓) أمام كل فقرة من الفقرات التالية وفي العمود المناسب:
 >المحور الأول: استراتيجيات توطين التدريب

رقم	مجالات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
المجال الأول: تحديد الاحتياجات لتوطين التدريب						
1.	تعمل المؤسسة الأمنية على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.					
2.	تعمل المؤسسة الأمنية على تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء					
3.	تنطلق المؤسسة الأمنية في تحديد الاحتياجات التدريبية حسب الحاجة.					
4.	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بزيادة فرص نجاح البرنامج التدريبي					
5.	تحدد المؤسسة الأمنية الاحتياجات التدريبية وفقاً لأهدافها التنظيمية					
6.	تعتمد المؤسسة الأمنية على العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية					
7.	تستخدم المؤسسة الأمنية الاستبانة الموجهة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
8.	تعتبر المقابلة الشخصية إحدى الأدوات المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية					
9.	تقارير العمل والملاحظات هي مصدر تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.					
المجال الثاني: تصميم البرامج التدريبية						
10.	يصمم البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الأمنية.					
11.	تحرص المؤسسة الأمنية على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين.					

رقم	مجالات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
12.	تركز محتويات البرامج التدريبية على مفاهيم وأساليب عملية يستفاد منها في مواقف مختلفة في العمل.					
13.	تضع المؤسسة الأمنية أهدافاً للبرنامج التدريبي تكون قابلة للتطبيق.					
14.	توفر المؤسسة الأمنية المستلزمات الضرورية لتصميم البرنامج التدريبي.					
15.	يتلاءم محتوى البرامج التدريبية ومجال عمل المرشحين للتدريب.					
16.	تراعي الإدارة التوقيت الزمني للبرامج التدريبية أوقات المتدربين.					
المجال الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية						
17.	تعتمد المؤسسة الأمنية التقنيات والأساليب الحديثة في تنفيذ البرنامج التدريبي.					
18.	تحرص المؤسسة الأمنية على الاتصال بالمدرسين لأعلامهم بوقت تنفيذ البرنامج التدريبي.					
19.	تنفذ المؤسسة الأمنية البرامج التدريبية في ساعات العمل الرسمية.					
20.	تناسب البيئة التدريبية ونوعية البرامج التدريبية المنفذة.					
21.	يتم الاستعانة بالمدرسين المؤهلين بناء على نوعية البرنامج التدريبي.					
22.	تتوفر الوسائل التدريبية المطلوبة في تنفيذ البرامج التدريبية.					
23.	هناك اتفاق مسبق بين المؤسسة الأمنية والجهة الممولة للتدريب حول الاهداف التدريبية.					
24.	تلتزم المؤسسة الأمنية بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند التنفيذ.					
25.	تهيئ المؤسسة الأمنية البيئة المناسبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.					
26.	تناسب المدة الزمنية للتدريب والأهداف المراد تحقيقها.					

الرقم	مجلات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الرابع: تقييم البرامج التدريبية						
27.	يستخدم تقييم البرامج التدريبية كجزء من عمليات تحديد احتياجات العاملين.					
28.	يستخدم التقييم الذاتي للعاملين لتحديد التحسينات المرغوبة للبرامج التدريبية.					
29.	تعتمد المؤسسة الأمنية خطوات تقليدية في تقييم البرامج التدريبية.					
30.	تعمل جهة متخصصة داخل المؤسسة الأمنية على تقييم البرامج التدريبية.					
31.	توظف نتائج تقييم البرامج التدريبية في معالجة ضعف البرامج.					
32.	يعتمد على التغذية الراجعة من العاملين لتحقيق أهداف التقييم.					
33.	تستمر عملية المتابعة بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.					
34.	يشمل التقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي.					

➤ المحور الثاني: الأداء المؤسسي

الرقم	مجلات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الأول: الكفاءة						
35.	تستثمر المؤسسة الأمنية مواردها المالية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
36.	تستثمر المؤسسة الأمنية مواردها البشرية بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها.					
37.	تنفذ المؤسسة الأمنية أنشطتها بتكلفة تتناسب مع مخرجات هذه الأنشطة.					
38.	مخرجات البرامج والأنشطة تتلاءم مع حجم المهام الموكلة للعاملين في المؤسسة الأمنية.					

الرقم	مجالات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
39.	تنفذ المؤسسة الأمنية خططها وأنشطتها في فترة زمنية تتلاءم مع طبيعة الأنشطة.					
40.	تلتزم الإدارة العليا بالمؤسسة الأمنية بالتخطيط الاستراتيجي لتطوير ادائها.					
المجال الثاني: الفاعلية						
41.	تسهم المؤسسة الأمنية في تحقيق الغايات التي وجدت من أجلها.					
42.	تحقق المؤسسة الأمنية أهدافها قصيرة الأجل.					
43.	تحقق المؤسسة الأمنية التغيير المطلوب في حياة الفئات المستهدفة.					
44.	تقوم المؤسسة الأمنية بتطوير قدرات العاملين فيها يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج.					
المجال الثالث: الملائمة والارتباط						
45.	تختار المؤسسة الأمنية برامجها وأنشطتها بما يتلاءم مع احتياجات الفئات المستهدفة.					
46.	لدى المستفيدين رضا عن الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة الأمنية.					
47.	يزيد الطلب من قبل المستفيدين على الخدمات التي تقدمها المؤسسة الأمنية.					
48.	المؤسسة الأمنية لديها قدرة على الوصول لفئاتها المستهدفة والانتشار الجغرافي.					
49.	تواكب المؤسسة الأمنية التطور التكنولوجي في عملها.					
المجال الرابع: الاستدامة						
50.	المؤسسة الأمنية لديها القدرة على تجنيد الاموال اللازمة لتنفيذ أنشطتها.					
51.	لدى المؤسسة الأمنية القدرة على الاستمرارية في تقديم خدماتها لفئاتها المستهدفة بكفاءة وفاعلية.					
52.	لدى المؤسسة الأمنية الكوادر البشرية المؤهلة اللازمة لاستمرارية عملها.					

الرقم	مجالات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
53.	تتناغم برامج وانشطة المؤسسة الأمنية مع ميول وثقافات المجتمع.					
54.	لدى المؤسسة الأمنية القدرة على احداث التغيير الايجابي في الفئات المستهدفة منها.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

ثانيا: قائمه المحكمين

اسم المحكم	رقم الهاتف	مكان العمل
أ.د شاهر عبيد	0599252615	جامعه القدس المفتوحه
د.سائد ربايعه	0599382938	جامعه القدس المفتوحه
د.فيصل سباعنه	0599835518	جامعه الاستقلال
د.يوسف ابو زيد	0599289555	ضابط في قوات الامن الوطني
د.شريف ابو كرش	_____	الجامعه العربيه الامريكيه
د. ناهدة العرجا	_____	جامعه بيت لحم
د.طارق عاشور	0598165522	الجامعه العربيه الامريكيه
د. امجد القاضي	_____	جامعه القدس المفتوحه

Abstract

The study aimed to find out the extent to which the Palestinian security forces are interested in implementing training localization strategies (identifying training needs, designing training programs, implementing training programs, evaluating training programs) and their impact on the performance of human resources in the Palestinian security establishment. To achieve the objectives, the analytical descriptive approach was used. A questionnaire was designed as a data collection tool. It was distributed to a random sample of (194) security forces employees working in the field of training, planning and administration.

After retrieving the questionnaires, the computer was used to analyze them using the statistical package (SPSS), where the frequency was calculated to clarify the distribution of sample members according to personal variables, and the arithmetic means and standard deviation to describe the fields of study. Hypotheses according to educational qualification, years of experience and the number of training courses passed by the respondent. The multiple regression test was also used to measure the effect of applying training strategies on the performance of human resources. The study found that the security forces apply training localization strategies to a high degree.

The results also revealed that there is a strong direct relationship between applying training localization strategies and improving the performance of human resources.

Keywords: Palestinian security forces, training strategies, performance.