التدريب أداة رافعة للمجتمع وبناء الدولة
وفق نموذج كيرك باتريك لقياس أثر ونتائج التدريب

دراسة حالة

"دورة كبار الضباط"

إعداد

اللواء المتقاعد حابس الشروف[1] **الدكتور عوض سليمية[2]**

[1]مدير عام معهد فلسطين لابحاث الامن القومي

Habes60@gmail.com

[2]باحث في العلاقات الدولية

مدير وحدة الدراسات الدولية – معهد فلسطين لابحاث الامن القومي

زميل ابحاث ما بعد الدكتوراة– مدرسة العلاقات الدولية SOIS

University Utara Malaysia UUM

awad.sliemyeh@gmail.com

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر ونتائج التدريب وفق نموذج كيرك باتريك، على اداء المشاركين في دورة كبار الضباط من منتسبي الاجهزة الامنية، والتي تنظمها هيئة التدريب العسكري لقوى الامن. واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الكمي والنوعي (المختلط) لجمع البيانات. تم إجراء مقابلات مع عينة من القائمين والمنظمين لهذه الدورة (5 اشخاص)، الى جانب توزيع استبانة تتوافق والمستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك (ردة الفعل، التعلم، السلوك والنتائج)، على عينة من المشاركين في الدورتين للاعوام (2022،2021) بلغت 25 مشارك. وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج كان من اهمها: ان محتويات الحقيبة التدريبية في دورة كبار الضباط تقترب بمستوى جيد من مستويات نموذج كيرك باتريك الاربعة، لكنها بحاجة الى تعزيز في بعض الجوانب الاخرى، ومع ذلك، وجدت الدراسة ان ما نسبته 100% من المشاركين في هذه الدورة تلقو المزيد من المعارف والمهارات على المستويات الاستراتيجية والقيادية، وينصحون زملائهم بالحصول على هذه الدورة. وبالمثل، اكد جميع المشاركين وبنسبة 100% ان محتويات الحقيبة التدريبية ساعدته في تطوير طرق واساليب حل المعضلات التي تواجهه في عمله. وان هناك على الاقل ثلاثة اشياء اضافتها هذه الدورة للمشترك ليس اقلها تطبيق ونقل المعرفة والمهارات التي تلقاها المشارك الى عمله اليومي، بالاضافة الى الحرص على تطبيق سيادة القانون وحفظ حقوق الانسان وكرامته. ضمن هذا السياق. أكد ما نسبته (80%) من المشاركين قدرتهم على استخدام المعرفة والمهارات المكتسبة من هذه الدورة في تطبيقها على مجالات عملهم اليومي.

من ناحية اخرى، سجل عدد من المشاركين جملة من الملاحظات والمقترحات المتعلقة بالبيئة التعليمية، محتويات الحقيبة التدريبية ووسائل و/أو اساليب المحاضرين الاكاديميين بالاضافة الى العرض التقديمي وطبيعة اسئلة الامتحانات. وعلى ضوء النتائج، اوصى الباحثان بعدد من أهمها: ضرورة استمرار هذه الدورة لما لها من اثر كبير على تحسين اداء المنتسبين. ضرورة تحديث محتويات الحقيبة بشكل سنوي وإعادة النظر في بعض المساقات/المحاضرات التي يتم تقديمها، بما يشمل تلك الماخوذة من مصادر اجنبية. بالاضافة الى، استمرار تحديث نموذج تقييم اثر ونتائج التدريب على اداء المشارك بعد العودة لعمله. كما اوصى الباحثان بضرورة عقد دورتان على مدار العام بهدف

زيادة اعداد الكادر المشاركين بهذه الدورة وبالتالي تعميم الفائدة بوقت اسرع. إعادة النظر في شروط الانتساب لهذه الدورة وان لا تقتصر فقط على الرتبة لمن يجتاز امتحان اختبار المعرفة والمهارات.

1:1 المقدمـــــة

أصبح الاستثمار في قدرات العنصر البشري من اولويات النهوض للدول الكبرى والنامية على حد سواء، للوصول الى تحقيق اهدافها، وأن من اهم روافع الاستثمار الصحيح في العنصر البشري في العصر الحديث هو التدريب الهادف، بإعتباره وسيله دافعة ومحركة لقبول التغيير والتطوير داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، ووحدة اساس لبناء وتأهيل العنصر البشري نحو دولة عصرية ومجتمع متقدم على كافة المستويات. على إعتبار ان المؤسسة الامنية جزءاً اصيلاً من المجتمع الفلسطيني، وأصلاً لا غنى عنه في بناء الدول الحديثة، فالمؤسسة الأمنية على وجه الخصوص ليست وليدة العصر الحديث، وإنما هي قديمة قدم الإنسان نفسه، لحاجة الإنسان للأمن والطمأنينة، وقد ذكر القران الكريم موضحاً ذلك في قوله تعالى: "*الذي أطعمهم من جوع وآمنهم من خوف*" (قريش، 3) حيث جاء فيه الأمن في المرتبة الثانية بعد سد الحاجات الأساسية للإنسان، و في النظريات الوضعية أرسى ماسلو في هرمه الأمن في المرتبة الثانية بعد سد الحاجات الأساسية للإنسان أيضاً.

وعلى نحو مماثل، فإنّ المؤسسة الأمنية التي تتصف بالكفاءة والفعالية تستطيع أن تحقق أكبر قدر من الأمن، والذي هو اساس التنمية والاستقرار، الى جانب قدرتها على تحقيق اهدافها بصورة أكثر سلاسة دون المساس بحقوق الانسان وكرامته، وتساهم في تكريس السلم الأهلي، وترتبط الكفاءة والفعالية بالمهنية. على هذا النحو، أفرد هنتنغتون[1] تمييزاً واضحاً بين المهنية والعمل او الوظيفة، جوهره ان الضباط يشكلون مهنة مثل المحامين والاطباء، وليس وظيفة او عملاً يؤدى، كما هو الحال مع المقاول والاعلامي والتاجر...الخ. ولفظ المهني هنا يُعبر عن انتماء لمهنة تقوم على مجموعة قواعد واخلاقيات يلخصها هنغنتون في ثلاث مكونات: الخبرة، المسؤولية ووجود جسم متكاتف ومتعاضد، هذه المكونات بحد ذاتها تسمح لنا باعادة تعريف الجيش او

[1] https://academia-arabia.com/en/reader/1/123217

المؤسسة الامنية بوصفها: طبقة اجتماعية ذات مصالح محدودة، ووعي لتلك المصالح قائم على اســاس التكاتف، ومنطلقاً لجعل تعاملها مع فئات المجتمع قائمة على وســائل التفاوض والتعاون وليس الصـــراع، وهي صـــلب اخلاقيات المهنة الامنية. واذا كان التدريب هو ســـمة المنظمات الناجحة في عصر سريع التطور في شتى المجالات، فإنه ضرورة مُلحة في القطاع الامني.

ضمن هذا التأطير، فإن الجيش لا يؤدي دورًا حيويًا في الدفاع عن الدولة وبناء اركانها بالمفهوم العسكري والامني فحسب، بل عليه مهام اخرى ملقاة على اكتافه أهمها ربط الامن بـ: التنمية، التطور التكنولوجي، العلم والمعرفة والابداع. حيث تعتبر هذه الفواعل من بين امور اخرى، دعامة اساسية في سياسة وممارسات بناء الدولة الحديثة، خاصة بعد ظهور المجتمع المدني وتطوره. وكما أن الحقيقة هي ابنة الزمن (وفق ما يقول المثل اللاتيني)، كذلك المؤسسات هي نتاج عصرها، وينطبق هذا على قطاع الامن والذي يحتاج افراده الى استمرار العملية التدريبية الهادفة الى رفع الكفاءة الى مستويات احترافية الى جانب البناء الاصلاحي في المجتمع، لان من شأن ذلك ان يرفع مكانة الموثوقية في المؤسسة الامنية الى مدارات عليا داخل مؤسسات الدولة والمجتمع المحلي.

تهدف هذه الورقة الى قياس أثر نتائج التدريب كآداة رافعة للمجتمع وبناء الدولة، والهادف الى رفع الكفاءة والاحترافية لدى متلقي دورة كبار الضباط من منتسبي الاجهزة الامنية، والتي تنظمها هيئة التدريب العسكري لقوى الامن، وفق نموذج كيرك باتريك Donald L Kirkpatrick. بإستخدام منهجي البحث الوصفي التحليلي (النوعي والكمي)، من خلال جمع المعلومات والبيانات من الوثائق الرسمية ذات العلاقة، إجراء مقابلات شخصية مع الضباط الحاصلين على هذه الدورات ومرؤوسيهم، والقائمين على تصميم محتوى الدورات. وبهدف تعزيز النتائج واضفاء المزيد من الموثوقية في نتائج هذه الدراسة، قام الباحثان بتصميم استبانة خاصة تغطي جميع محاور قياس اثر التدريب وتقييم الاداء لمنتسبي دورة كبار الضباط، بناءًا على المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك، والتي يرى الباحثان فيه فرصة مواتية للاستفادة من تطبيقه في الحالة الفلسطينية/ دورة كبار الضباط، حيثما امكن.

1:2 مشكلة الدراسة

بالنظر الى اهمية التدريب الهادف الى تحسين الاداء وصقل قدرات وكفاءة المتدربين في قطاع الامن، فقد عملت دورة كبار الضباط على ايلاء هذا الجانب مستوى عالي من الاهتمام، لغرض تحقيق

الاهداف المطلوبة، بما فيها، خلق جيل جديد من القيادات الامنية الشابة والفاعلة، برؤية علمية سليمة، قائمة على اسس مهنية. وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في: كشف مدى مساهمة التدريب في دورة كبار الضباط، كآداة رافعة في بناء المجتمع ومؤسسات الدولة، وفق نموذج كيرك باتريك، من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي.

1:3 السؤال الرئيس

ما هو الدور التدريبي الذي تضطلع به دورة كبار الضباط لمعالجة الاشكالات والازمات الكبرى التي تواجه بناء دولة حديثه ومجتمع عصري؟. ومن هذا السؤال الرئيس للدراسة، ينبثق السؤال الفرعي التالي: ما مدى تطبيق برامج الحقيبة التدريبية للمستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك والهادف الى رفع كفاءة الافراد وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؟.

1:4 اهداف الدراسة

1. إظهار الدور التدريبي الهام الذي تضطلع به دورة كبار الضباط للمساهمة في تأسيس دولة مبنية على سيادة القانون والحكم الرشيد.
2. التعرف على المستويات الاربعة لنموج كيرك باتريك وربطها بمحتويات الحقيبة التدريبية بهدف تعظيم أثر وفائدة التدريب.
3. الاستعانة بمستويات النموذج الاربعة وتقنياته لتشخيص ومعالجة المعضلات الكبرى نحو تحسين الاداء المؤسسي الشامل.

1:5 عينة الدراسة

قام الباحثان بتوزيع استبانه على عدد من المشاركين وتم إسترداد (25) استبانة، من اصل الحاصلين على الدورتين الاخيرتين للاعوام 2021و2022 وعددهم (39) مشارك. الى جانب إجراء مقابلات لعينة الدراسة وهم:

- عينة من القائمين على تنظيم هذه الدورة وعددهم (5).

1:6 حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستركز هذه الدراسة على قياس اثر ونتائج التدريب كآداة رافعة للمجتمع وبناء الدولة وفق نموذج كيرك باتريك لقياس اثر التدريب.
- **الحدود المكانية:** سيكون تركيز هذه الدراسة على العينة المشار اليها اعلاه، والتي شاركت في آخر دورتين تدريبيتين للاعوام 2021 و2022.
- **الحدود الزمانية:** ستكون شاملة لمتلقي الدورات لآخر دورتين من دورة كبار الضباط.
- **الحدود البشرية:** عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وكان عددهم (25) مشارك، و (5) قائمين ومنظمين للدورة.

2:1 نموذج كيرك باتريك لقياس أثر ونتائج التدريب

نموذج كيركباتريك، المعروف أيضًا باسم تقييم المستويات الأربعة للتدريب في كيركباتريك، هو أداة رئيسية لتقييم فعالية التدريب داخل المنظمة. وهذا النموذج معترف به عالمياً كواحد من أكثر تقييمات التدريب فعالية. ويتناول النموذج قضية التدريب بإعتبارها استثمار، تهدف الى زيادة الانتاجية بكفاءة وفاعلية (إحداث تغيير ايجابي في السلوك، المهارات، التجارب، نقل المعرفة...). وعند الحديث عن التدريب وتقييمه، عادة ما يتم استحضار نموذج كيرك باتريك لقياس انعكاس محتويات الحقيبة التدريبية على زيادة وجودة الانتاج، بعد عودة المتدربين الى اعمالهم ومدى مساهماتهم في تطبيق ما تعلموه خلال الفترة التدريبية.

وتكمن اهمية هذا النموذج في قدرته على مساعدة مصمم الحقيبة التدريبية في المحاور التالية:

1. إدراك اهمية تقييم عمليات التدريب في تحسين الاداء المؤسسي الشامل
2. ان يعي المتدرب والمدرب اهمية المستويات الاربعة للنموذج
3. ربط الاحتياجات التدريبية بالاهداف لتحسين نواتج العملية التدريبية
4. صياغة الاهداف التدريبية وفق مستويات النموذج الاربعة
5. إعداد الخطة التدريبية وفق النموذج لتقييم اثر التدريب

2:2 مكونات نموذج كيرك باتريك

❖ محاور التركيز في الحقيبة التدريبية حسب منهجية كيرك باتريك

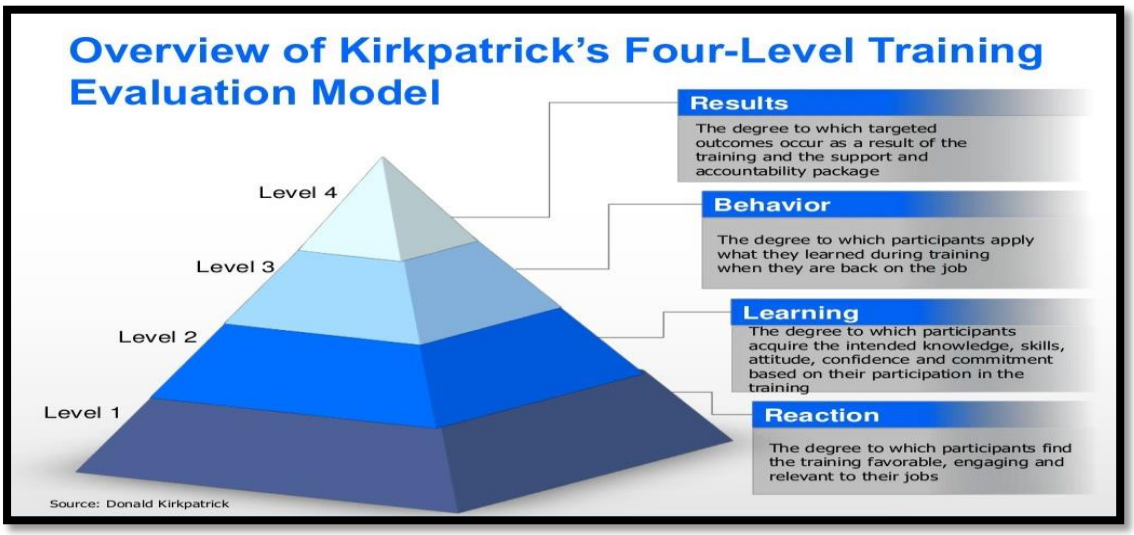
التدريب الذي يركز على الانشطة[2]	التدريب الذي يركز على النتائج[3]
غياب الربط بين البرنامج التدريبي واحتياجات العمل	يوجد ربط
لا يوجد تقييم للآداء	يوجد تقييم لكفاءة وفعالية الاداء
الاهداف غير قابلة للقياس	قابلة للقياس
قلة المجهود لنقل المعارف والمهارات بعد انتهاء العملية التدريبية	تفعيل مهارات التدريب بعد العودة للعمل
غياب فرص التطبيق للمتدرب في البيئة التدريبية	التاكيد على دعم البيئة للانشطة التي تعلمها المتدرب
لا يتم متابعة نتائج الدورة التدريبية	معرفة النتائج مطلب اساسي، ومحور العملية التدريبية
تقارير البرنامج تركز على المدخلات	تركز على المخرجات والنتائج

شكل(1): محاور التركيز في الحقيبة التدريبية حسب منهجية كيرك باتريك

[2] ينصب عمل المدرب في حقيبته التدريبية على الانشطة داخل القاعة فقط دون اظهار اهتمام لنقل هذه الانشطة والمهارات الى العمل بعد انتهاء الدورة

[3] وهنا يركز المدرب على تهيئة المتدربين على تحقيق النتائج والمهارات المكتسبة بعد العودة الى العمل (مدرسة الادارة بالنتائج).

2:3 المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك[4]



شكل(2): المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك.

ينشئ استخدام نموذج كيرك باتريك خطة قياس قابلة للتنفيذ لتحديد الأهداف بوضوح وقياس النتائج وتحديد المجالات ذات التأثير الملحوظ. ويسمح تحليل البيانات على كل مستوى للمؤسسات بتقييم العلاقة بين كل مستوى لفهم نتائج التدريب بشكل أفضل – وكفائدة إضافية، يسمح للمؤسسات بإعادة تكييف الخطط وتصحيح المسار طوال عملية التعلم[5]. ويقصد بذلك ان هناك ترابط وتكامل في مستويات العمل التدريبي، وليس الامر عشوائياً، كما انه نشاط هادف ومخطط له مسبقاً.

		محاور التقييم	طريقة التقييم
المستوى الاول	**ردود الفعل Reaction**	اهداف البرنامج ادوات ولوازم الدورة صلة/ترابط مواضيع الحقيبة التدريبية بالعمل مهارات المدرب	استبيان خاص بالمتدرب **محوره:** هل كنت راضي عن البرنامج التدريبي؟
المستوى الثاني	**التعلم Learning**	مدى ازدياد المعرفة، المهارة والمقدرة، الضبط، الالتزام، المبادرة	إجراء اختبار قبلي واخر بعدي **محوره:** هل ادى التدريب في تغيير المهارات والسلوك

[4] https://kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/

[5] https://www.ardentlearning.com/blog/what-is-the-kirkpatrick-model

			والمعرفة؟ وهل حدث فعلا تغيير في قدرات المتدربين بفعل البرنامج التدريبي
المستوى الثالث	**السلوك Behaviour**	المقدرة على التطبيق	تنفيذ استبيان **جوهره:** هل طبق المتدرب ما حصل عليه فعلا من التدريب؟
المستوى الرابع	**النتائج Results**	هل فعلا حصلت المؤسسة على فوائد تدريبية من هذه الدورة (العائد على الاستثمار)	قياس اثر التدريب ويكون من خلال: ارتفاع مستوى الانتاج تحسن الاداء ويكون ذلك بمقارنة ناتج الفرد قبل وبعد الدورة التدريبية

جدول(1): المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك.

2:4 شرح المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك[6]

2:4:1 مستوى ردود الفعل Reaction

يتم في ظل المستوى التعرف على ردود فعل المتدربين مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي (تقييم التجربة)، وهل وجد المتدربون الحقيبة التدريبية منخرطة ومناسبًا ومناسبة لوظائفهم. يتم تقييم هذا المستوى بشكل شائع من خلال استطلاع ما بعد التدريب، يشار إليه غالبًا باسم «ورقة الابتسامة»[7].

2:4:2 مستوى التعلم Learning

في ظل هذا المستوى يتم التعرف على كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة التحاقه بالبرنامج التدريبي، وكذلك يتم التعرف على المعارف والمبادئ والأساليب والمهارات والاتجاهات التي اكتسبها المتدربون بعد التدريب، ويتم في ظل هذا المستوى اللجوء إلى الامتحانات والاختبارات التطبيقية والمقاييس العلمية.

2:4:3 مستوى السلوك Behaviour

[6] https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258530
[7] https://www.ardentlearning.com/blog/what-is-the-kirkpatrick-model

يتم هنا التعرف على أثر التدريب في تغيير وتعديل أنماط سلوك المتدربين، وهذا المستوى أصعب بكثير من المستويين الأول والثاني وذلك لأنه يحتاج إلى معرفة وقياس سلوك المتدربين قبل التدريب وبعد التدريب ولا شك أن مثل هذه العملية ليست سهلة.

2:4:4 مستوى النتائج Results

يهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على أداء الموظفين وهم في مواقع العمل الحقيقية في المنظمات التي يعملون بها وبالتالي تحديد أثر التدريب في تلك المنظمات. بعض المؤسسات والمعاهد تعمد إلى قياس هذا المستوى من خلال ملاحظة معدلات دوران العمل ومستويات الروح المعنوية للموظفين، ومدى التحسن في أداء وإنتاجية الموظفين، ومعدلات الغياب والتأخير والخطأ، وغيرها من المؤشرات.

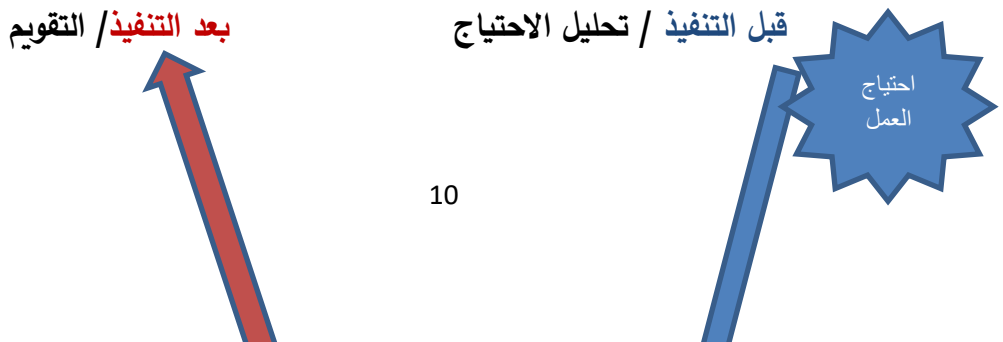
- جميع البيانات التي يتم تجميعها بدءاً من المستوى الاول يتم استخدامها تراكمياً مروراً بالمستوى الثاني فالثالث والرابع وصولا الى معرفة نتائج العائد على **الاستثمار من التدريب** وهو المستوى الخامس من النموذج، بهدف القدرة على تقييم نتائج صحيحة للحقيبة التدريبية.

2:5 فوائد صياغة الاهداف التدريبية وفق نموذك كيرك باتريك

- ✓ التقويم: يسهل من عملية تقويم البرنامج التدريبي في ظل الاهداف التي تم وضعها مسبقاً
- ✓ الوضوح: يوضح النتائج النهائية المرغوب تحقيقها في البرنامج التدريبي
- ✓ العملية: يجعل عملية تطبيقات المهارات المكتسبة في بيئة العمل اكثر وضوحاً
- ✓ التحديد: يحدد المواضيع التي يتم غدراجها في الحقيبة التدريبية

2:6 الربط بين الاحتياجات وصياغة الاهداف التدريبية

يجب أن يكون البرنامج التدريبي مصمماً في سياق الاحتياجات التدريبية لمنتسبي الدورة، ويجب ان يكون هناك تسلسل وترابط بين مختلف الانشطة التدريبية " انشطة هادفة"، ويكون ذلك بالاستعانة بالتقارير التي يقدمها المسؤول المباشر عن الموظفين، الى جانب وحدة تحليل الاعمال داخل المنظمة، وفق الشكل التالي للنظام التدريبي المتكامل:

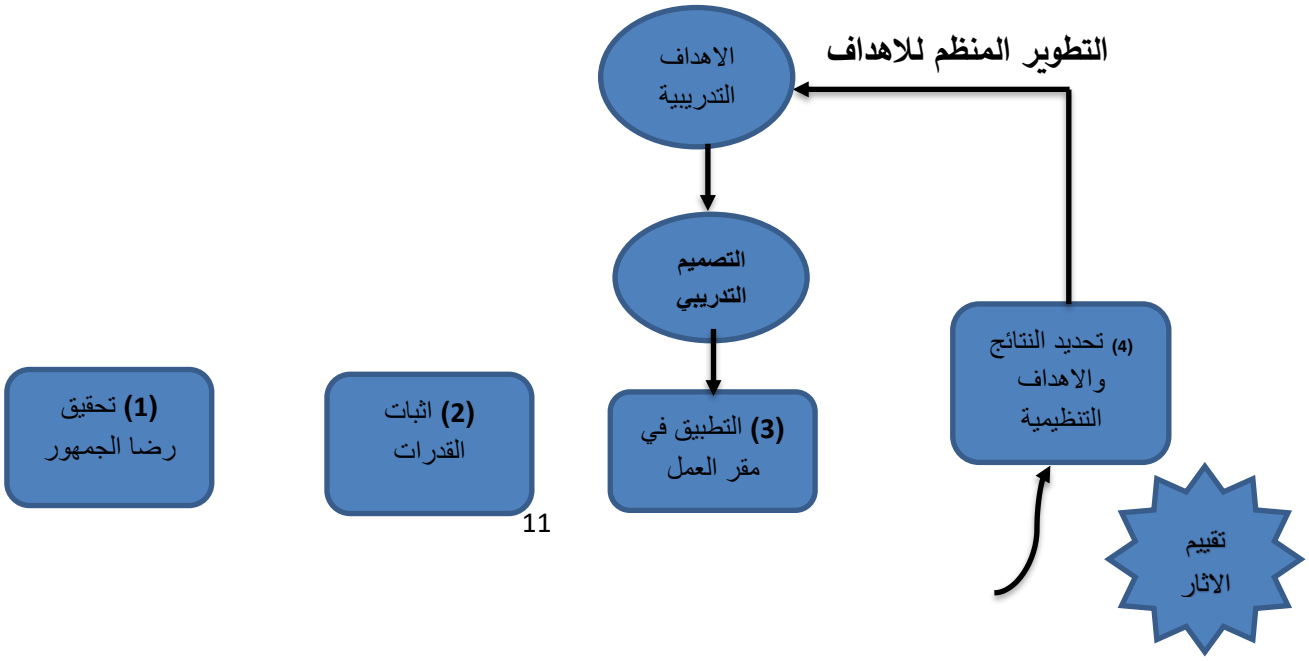


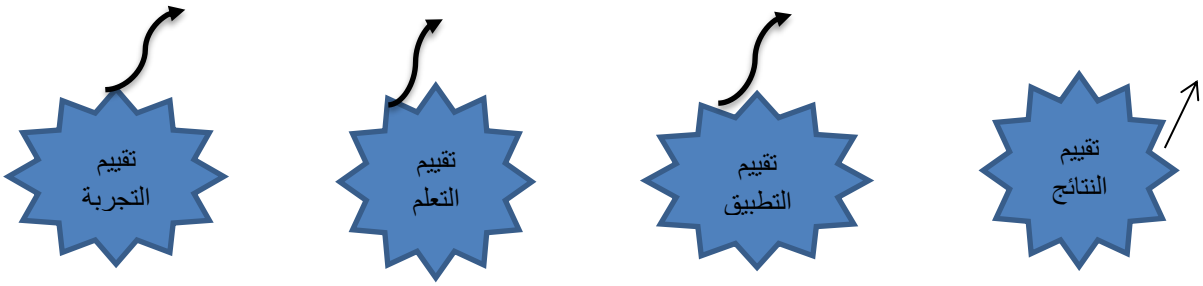
شكل (3): النظام التدريبي المتكامل

2:7 توظيف نموذج كيرك باتريك لقياس اثر التدريب/ بهدف تطوير الاداء المؤسسي

عادة ما تكون هذه الخطوة في المراحل الاخيرة للدورة التدريبية، ولكن يفضل دائماً ان تجري العملية خلال مرحلة التدريب، للتاكد من العملية تجري و/أو جرت وفق الخطة، بهدف إجراء التحسينات عليها لمعالجة اوجه القصور فيها، بما يشمل، قيام الموظف باداء وظيفته كما هو متوقع، هل كانت الحقيبة التدريبية مفيدة لمنتسبي الدورة التدريبية...، معدل /نسبة تحقيق الاهداف.. الخ.

الشكل التالي يوضح خطوات تقييم اثر التدريب وفق نموذج كيرك باتريك.





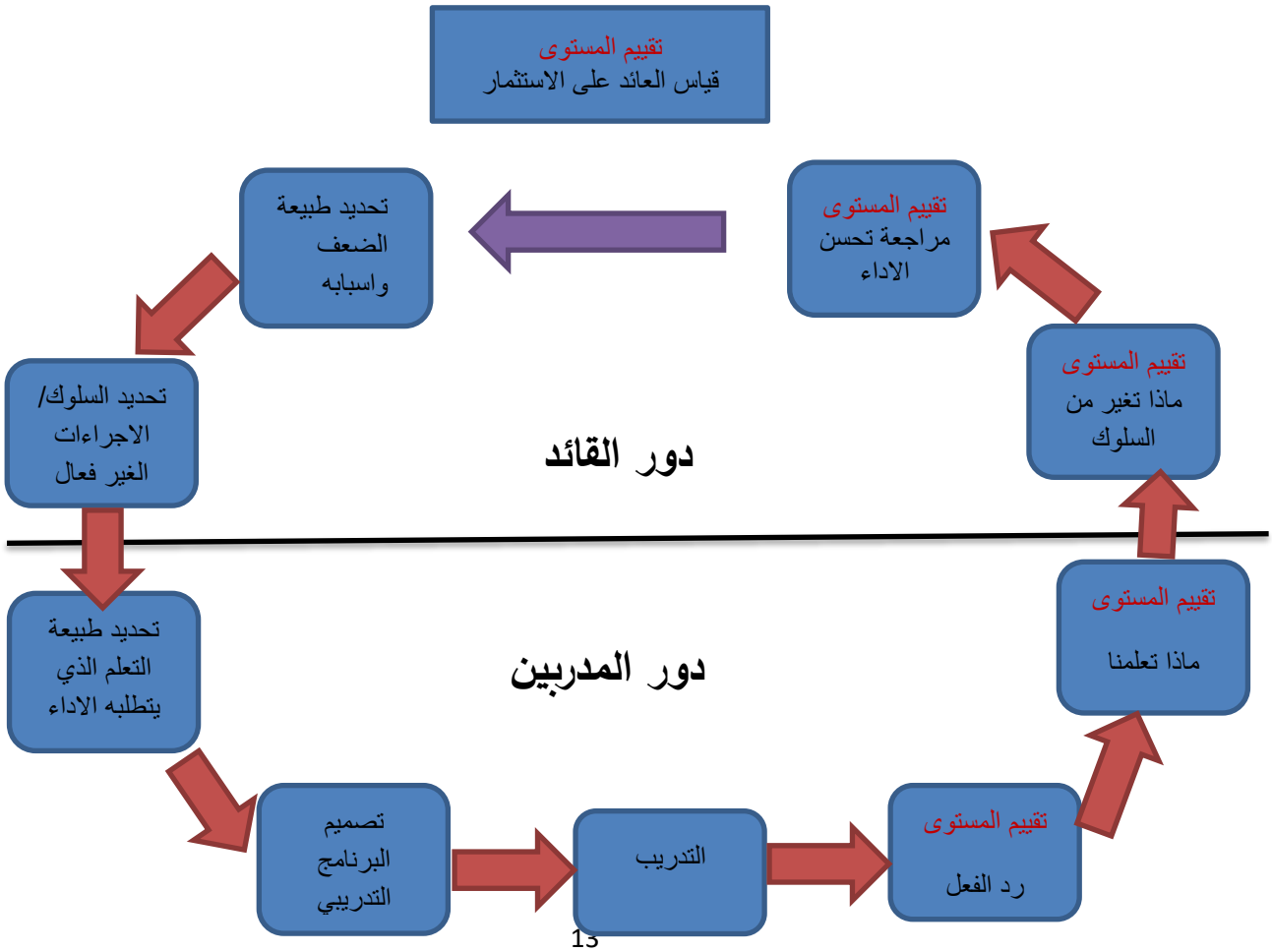
شكل (4) : خطوات قياس اثر التدريب وفق نموذج كيرك باتريك.

2:8 كيف نقيس اثر التدريب وفق نموذج كريك باتريك

(2) مستوى التقييم		(1) الاهداف (التخطيط)
النتائج: هل نشعر بالتحسن في الاداء		ما هو هدفك التنظيمي لتحسين الاداء؟
هل نقلوا مهاراتهم الجديدة الى مقر العمل (تحسن الاداء)		ما هو المطلوب من المدربين تحقيقه حتى يتم نقل الاهداف ؟
هل تعلمو المهارات المطلوبة واستخدمو الموارد التي حصلو عليها؟		ما هي المهارات والاتجاهات التي يجب ان تتوفر بالمدرب ليؤدي عمله ؟
هل لديهم الدافع والتحفيز للتعلم؟		ما الذي يجب ان يدركه المتدربين من اجل التعلم والاداء؟

جدول (2): قياس اثر التدريب وفق نموذج كيرك باتريك

2:9 التسلسل الهرمي وفق نموذج كيرك باتريك وتوزيع المهام

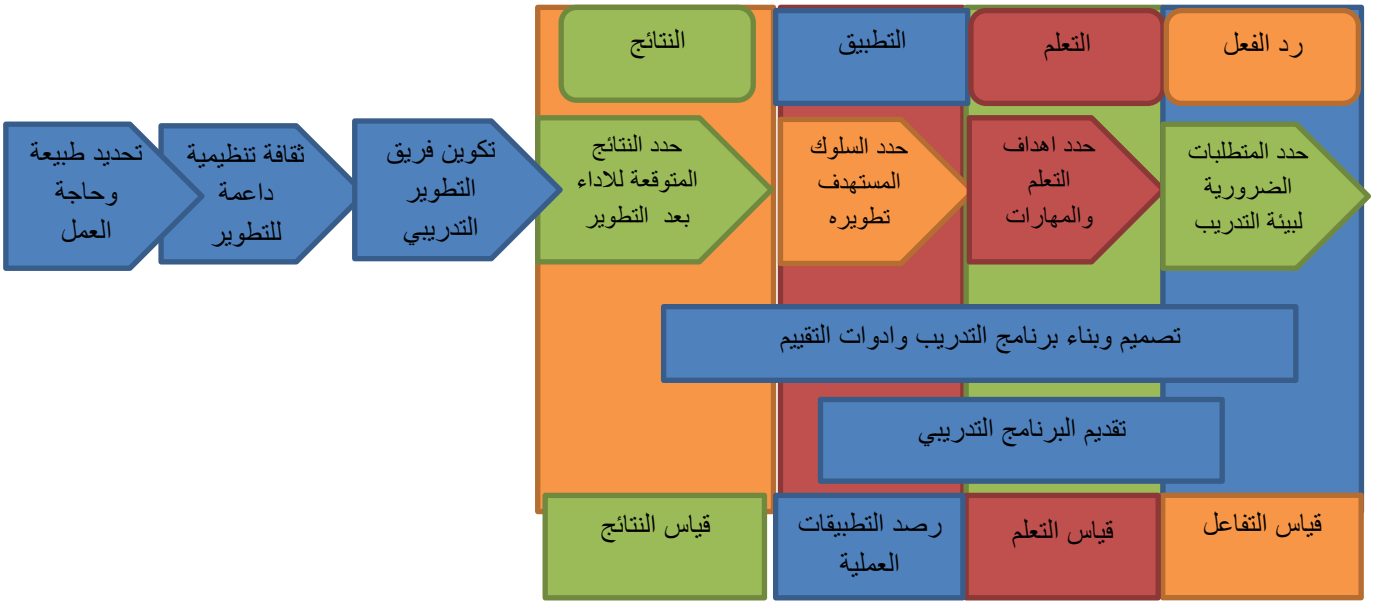


شكل (5): التسلسل الهرمي وتوزيع المهام

2:10 التسلسل العملي لتطبيقات نموذج كير باتريك لقياس أثر التدريب

وهي بمثابة المنظومة العملية والتي تتداخل عناصرها مع بعضها في كافة المستويات، وترتبط بعلاقات تأثيرية بشكل مستمر، ويفيدنا كل جزء من هذا الشكل في التعرف على وظيفته المتشابكة مع الجزس المكمل له ضمن المستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك.

الشكل التالي: يوضح طبيعة العلاقة المترابطة بين عناصر المستويات الاربعة ومخرجاتها ضمن سياق التسلسل العملي/التطبيقي للنموذج.



شكل (6): التسلسل العملي لقياس اثر التدريب

3:1 دور الامن في بناء الدولة

3:1:1 بناء القدرات لدعم الامن والتنمية الشاملة

تعتبر التنمية الشـاملة هدفاً وطنياً يسـعى الجميع لتحقيقه، وهي إحدى وسـائل التغيير والارتقاء في المسـتوى المعيشـي، وتشـمل عناصـر عديدة اقتصـادية واجتماعية، وتنظيمية، وتهدف إلى إشـراك جميع فئات المجتمع في تطوير الموارد المتاحة، وحيث أن القوات الأمنية بمختلف أذرعها من أكبر المؤسـسـات المشـاركة في التنمية، فمن أهدافها حماية الوطن والمواطن، فهي تمتلك القوى البشـرية والكفاءة والموارد والبنية التحتية في تقديم المسـاهمة في التنمية الشـاملة، لذا يعد إشـراك المؤسـسـة الأمنية في التنمية الشـاملة مطلباً وطنياً واسـتراتيجياً تفرضـه الظروف والتحديات، وهو منسـجم مع الأهداف والغايات الوطنية والقومية[8]. إن المؤسـسـة الأمنية تخلق حالة من الشـعور بعدم التهديد الداخلي والخارجي، الذي يضـمن الأمن والاسـتقرار، وهذا ما يقوي العلاقة ما بين الأمن والتنمية، فالأمن يضـمن توفر البيئة المناسـبة لسـير عملية التنمية الوطنية. وإن فقدان الأمن يعرض العملية التنموية لصـعوبات عدة، فهو يبطئ العملية الانتاجية بشـكل عام، ويعمل على هروب رأس المال مما يؤثر على عملية الاسـتثمار المحلي، إضـافة الى عزوف المسـتثمرين الأجانب عن اسـتثمار أموالهم في مشاريع تنموية، مما يؤدي الى تدهور بعض القطاعات الإنتاجية[9].

ويعرف برنامج الامم المتحدة للتنمية UNDP في تقرير التنمية السنوية الصادرة سنة 2002 قطاع الأمن بأنه إتحاد مفاهيم الامن وإدارته على مستوى مؤسسات الدولة الى جانب: المؤسسات المدنية وهيئات الرقابة والسلطة القضائية والتشريعية والقوات المسلحة، ومنظمات المجتمع المدني. وعليه، فإن إصلاح قطاع الأمن Security Sector Reform (SSR) اصبح هدفاً أساسيًا في جهود دول العالم ليس فقط لمنع الصـراعات المسـلحة وتحقيق الامن بل بهدف حفظ الاسـتقرار وبناء اسـس التنمية الشاملة ايضاً، وتستثمر الدول والشركاء معاً في قطاع الامن تحت مظلة بناء القدرات للدعم والتنمية. ضمن هذا السياق، توصلت الباحثة Julian Bergmann[10] (2017) في دراستها، بأن تنفيذ بناء القدرات لدعم الأمن والتنمية، على النحو الذي اقترحته المفوضـية الأوروبية، من المرجح

[8] France, 2006: pp 110-116

[9] Barakat,2005: p 70.

[10] Bergmann, J. (2017). *Capacity Building in Support of Security and Development (CBSD): securitising EU development policy?* (No. 24/2017). Briefing Paper.

أنه يســـاهم في إضـــفاء الطابع الأمني على تنمية الاتحاد الأوروبي ودولاً اخرى. وبغير ذلك، فإن استخدام تمويل الانشطة بدون تبرير دقيق للصلة بين الأنشطة المقترحة والأهداف، فإن مشروع بناء القدرات لدعم الامن والتنمية CBSD يخاطر بإخضـاع السـياسـة التنموية للاهداف الأمنية وبالتالي اجهاض المشروعين.

من ناحية اخرى، يصف Federico Fernández [11](2014). التحول الذي طرأ على وظيفة الجيش في الدول الغربية في العصر الحديث، وانتقاله التدريجي من مستوى اعتباره العمود الفقري للدولة في تنفيذ جميع سياساتها إلى اعتباره جناح عسكري، ويُذكر أن هذا الانتقال لم يكن سلسًا ولا سريعًا، ولم يكن ممكناً بدون تطوير مجتمع مدني قوي. ويضيف Fernandez أنه وبمجرد تطوير الجيوش و تشكيلاتها الكاملة، فإن إدراج القوات المسلحة في جهاز الدولة يعتمد على القدرة على إجراء تحسين تقني في الاداء، بما فيها تفويض مهام الأمن الداخلي، وكذلك الامتناع عن استخدام أي شكل من أشكال الإكراه لتحقيق غايات سياسية. بعبارة اخرى، يجب على جميع أصحاب المصلحة إظهار قرار ثابت في أداء مهمتهم وقبول ضرورة السيطرة المدنية والديمقراطية على هذه المهام. وإنطلاقاً من قناعتنا بان لكل مجتمع تشكيلته الحكومية الفريدة التي تعتمد في النهاية على قيمه وموروثه السائد، وصف Tilly(1992)[12] تطور العلاقات بين القطاع العسكري والمدني على لوحة فسيفساء جميلة جسدت أربع مراحل. في اللوحة الأولى، يرتدي الملك درعًا ويحمل سيفًا، ويقوم بتجنيد جيشه وقواته البحرية وقياداتهما. في الثانية، يرتدي الملك الزي العسكري المجيد، لكنه يتعاقد مع كوندوتيير Condottiere (زعيم او قائد المرتزقة). في اللوحة الثالثة، أظهر الملك وهو يتشاور مرتديًا زيًا فخماً مع وزرائه. في المشهد الأخير نرى ملكًا يرتدي بدلة رجل الأعمال ويتفاوض مع ممثلي المصالح المدنية الرئيسية. تحمل الألواح الأربعة العناوين الفرعية التالية: الميراث، والسمسرة، والتأميم، ثم التخصص.

في الواقع، فإن الدرس المستفاد من لوحة Tilly تشير الى ضرورة عدم اغلاق الباب لمنتسبي الامن على الدورات الامنية فقط، رغم اهميتها، بل من الطبيعي جداً فتح المزيد من الافاق امامهم لتلقي العلوم الحديثة، بما فيها العلوم الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والتقنية، والتي قد لا تتوفر أحياناً في

[11] https://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_analisis/2014/DIEEEA20-2014_Ejercito_ElementoVertebrador_EstadoModerno_FAFM_ENGLISH.pdf
[12] Tilly, C. (1992). *Coerción, capital y los Estados europeos, 990-1990* (p. 378). Madrid: Alianza editorial.

الحقيبة التدريبية الامنية، حتى تتمكن المؤسسة الامنية من مواكبة التطورات السريعة الجارية، وتنشأة جيل قادر على انجاز مهامه في حفظ الامن والاستقرار المجتمعي بشكل نموذجي. ضمن هذا السياق، يجادل Huntington[13] بأن المهام العسكرية الموكلة تتطلب درجة عالية من توافر الخبرات، كما لا يوجد أي فرد بغض النظر عن ذكائه الموروث، وصفاته، وقيادته قادراً على القيام بالمهام دون خبرات، وفي الماضي كان بإمكان شخص ما ليس لديه التدريب الاختصاصي لأن يصبح جندياً، ولكن في الوقت الحاضر فإن تطوير الجدارة المهنية تحتاج من الشخص أن يكرس ساعات عمله لهذه المهام، لأن مهارات الجندي ليست بالفن (والذي يتطلب موهبة فريدة وغير قابلة للنقل). إن المحتوى التفكيري للحرفة العسكرية تتطلب من الجندي المعاصر تكريس ثلث حياته المهنية للدراسة الرسمية، ونسبة أعلى من التدريب، من ذلك الوقت المخصص للتطبيق الفعلي من أي مهنة اخرى.

ويوضح الكبيسي[14] (2002، ص13)، بأن الاهداف والمهام الامنية لرجل الامن هي في المحصلة اهداف فرعية مستمدة من الاهداف العامة للامة، ومن تطلعاتها وطموحاتها التي تسعى خططها التنموية الى ترجمتها، وان الاجهزة الامنية هي قطاع من بين قطاعات مجتمعية اخرى الساعية معاً لتحقيق العيش الرغيد والحياة الامنية المستقرة والحفاظ على الاهداف العليا، بما فيها عقيدة الامة وهويتها وتميزها بين الامم. وهذا يستلزم من اجهزة الامن إعداد وتدريب وتأهيل كوادر امنية بمناهج متكاملة ومتنوعة لارساء قواعد ثقافية واسعة، وطنياً ودينياً وقومياً. ويتفق ساحلي (2019)[15] مع الكبيسي (2002)، في دراسته المعنونة "العلاقة بين الامن والتنمية في دول الربيع العربي"، يقول ساحلي، بأن الامن يرتبط إرتباطاً وثيقاً بالتنمية في عصرنا الحالي، وان البلدان منخفضة الدخل لم تفلح حتى الان في وقف الصراعات والتداعيات العنيفة التي انتجت ما يربو على 1.6 مليار انسان يعيشون في مناطق صراع واعمال عنف ونظام امني هش، وان عدد الجرائم المجتمعية الناجمة عن البطالة، الهجرة، الفقر...الخ، قد تضاعفت في بعض البلدان، خاصة بلدان الربيع العربي. وهو ذات السياق الذي تحدث به روبرت ماكنامارا[16] في كتابه "جوهرة الامن، The Essence of

[13] Huntington, 1995: p 8)

[14] https://ketabpedia.com/%D8%AA%D8%AD%D9%85%D9%8A%D9%84/%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%85%D9%86%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A-%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86/

[15] http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/3050/3213

[16] https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.117548/2015.117548.The-Essence-Of-Security_djvu.txt

Security،1963) والذي رأى ان الامن في جوهره هو تنمية، في جميع المستويات، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، فالامن من وجهة نظر ماكنمارا[17]، ليس التجهيزات العسكرية، وان كان يتضمنها، وليس القوة العسكرية، وان كان يشملها، بل ان الامن هو التنمية، وبدون تنمية ينعدم الامن، وتتحول الدولة الى كيان فاشل بما فيها المؤسسة الامنية، وركز في دراسته على ضرورة التدريب على القانون المدني اكثر من القوانين العسكرية وان كانت مهمة، لانشاء جيل قادر على فهم حقًا ما يعنيه العمل المدني العسكري. بعبارة اخرى، استخدام القوات العسكرية الأصلية في مشاريع عسكرية غير تقليدية، على سبيل المثال، مشاريع مفيدة للسكان المحليين في مجالات مثل التعليم، الاقتصاد...الخ.

وفقاً لدراسة اعدها (Lance Whitney،2022)[18] تحت عنوان (How to improve security awareness and training for your employees) / كيفية تحسين الوعي الأمني والتدريب لموظفيك، وجد ان التدريب الأمني أحد أفضل الطرق لتحسين الوعي الامني لدى الموظفين، على سبيل المثال، لمكافحة هجمات التصيد الاحتيالي والبرامج الضارة (سيبراني) والمخاطر الأمنية الأخرى. وأن مجرد التفكير أن موظفيك لن يقعوا ضحية لهذه الأنواع من التهديدات إذا فهموا فقط كيفية اكتشافها يعتبر هذا انجاز تدريبي. ومع ذلك، فإن نوع التدريب الأمني المقدم لموظفيك يحدث فرقًا كبيرًا في ما إذا كانت جهودك التدريبية فعالة من عدمه. ويفيد استطلاع رأي، ان ما نسبته 84% من قادة الأمن الذين شملهم الاستطلاع أقرو بأنهم كانوا ضحايا هجمات تصيد ناجحة خلال العام 2022. ووجد ان قياس النتائج الحقيقية للتدريب هي المؤشر الصحيح لنتائج التدريب الامني وليس النظر الى الاعداد المشاركة كقيمة احصائية.

وفي منظومة العمل المؤسسي الفلسطيني تتراكم تجارب مميزة ومختلفة نظرا لحداثة التجربة وتكدس العمل المتواصل أمام العاملين في مختلف المجالات وحاجتهم إلى خوض تجارب جديدة بهياكل مهنية عصرية تتناسب مع المستجدات في الأداء المؤسسي، وفيهما يلمس الفرد مدى حاجته لما تدرب عليه وبين عدمه وهو بذلك يدرك تفوقه وتمكنه مما لم يكن يعلم به أو يمارسه في تأدية مهامه، حيث أنه من الممكن حتما أن يكون هناك فجوة فاصلة بين المعرفة العشوائية بالعمل الأمني وبين منهجية العمل والتدرب عليه ، وتنحصر هذه الفجوة الفاصلة من خلال التدريبات والمحاضرات التي يتلقاها العاملون في المؤسسة، وبذلك يتبلور الإحساس بشيء جديد يتلقاه الفرد عند التدريب، وعند ذلك يدرك

---

[17] (مكنمارا، 1970: ص 120).

[18] https://www.techrepublic.com/article/improve-employee-security-awareness-training/

أهمية ما تلقى من معلومات وتدريبات تعزز مفاهيمه وقدراته، وهو ما تسعى إليه دوما وحدات أو دوائر التدريب والتخطيط العاملة في المؤسسة الأمنية الفلسطينية[19].

4:1 الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن الفلسطيني 2017-2022

تسعى قوى الامن إلى الاستمرار في البناء والتقدم بشكل مستمر نحو تطوير قدراتها على حماية الوطن والمواطنين وتنفيذ المهام الموكلة اليها، والعمل على بناء الدولة الفلسطينية المستقلة وعاصمتها القدس، وتعتمد في ذلك على قيادة توجهاتها الاستراتيجية وفق رؤية واضحة ورسالة محددة وقيم ثابتة، بدأت منذ العام (2007) من خلال خطة الاصلاح والتنمية، وما تلاها من خطط استراتيجية. ضمن هذا السياق، تندرج الخطة الاستراتيجية لقوى الامن الفلسطيني للاعوام (2017-2022) في مسار استمرار النهج لقوى الامن بالبناء على الانجازات السابقة، والسعي المستمر لتحسين خدماتها للمواطنين بالعمل مع كافة الشركاء الوطنيين وشركاء التنمية الدوليين بوعي تام، بهدف بناء مؤسسات الدولة على أسس قانونية محددة وتكليفات واضحة، بما يشمل تهيئة الظروف الممكنة لسائر افراد المجتمع على اساس المساواة ومراعاة حقوق الانسان وحريته، لغايات شعورهم بالأمن والامان والارتقاء بمدى رضاهم عن اداء قوى الامن.

4:1:1 الرؤية

قطاع امني رشيد يساهم في بناء الدولة الفلسطينية المستقلة ذات السيادة وحمايتها من اية تهديدات داخلية وخارجية".

4:1:2 الرسالة

المساهمة في خلق بيئة أمنة ومستقرة ومزدهرة، وتعزيز شعور المواطن بالأمن والأمان، من خلال تسريع وتيرة تطوير وتنظيم وبناء قدرات مؤسسات قطاع الأمن ذات الجهود الموحدة والأدوار المحددة

[19] https://www.png.plo.ps/page-595.html

والقدرات العالية. ومواجهة التهديدات بالوسائل التي يتيحها القانون، على أسس من المهنية والكفاءة والشفافية وصيانة الحريات والحقوق العامة والخاصة والشراكة المحلية والإقليمية والدولية.

4:1:3 القيم

سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، الكفاءة، الفاعلية، العدالة، الشمولية، الجودة والتميز.

4:1:4 الأهداف الاستراتيجية

1. تعزيز الأمن والأمان للوطن والمواطن.
2. حوكمة قوى الامن.
3. تعزيز القدرات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

ومن خلال مراجعة خطط الاعوام السابقة ونتائجها، الى جانب النقاشات التي تمت خلال ورشات العمل المتخصصة لدراسة الوضع القائم، وبعد إجراء التحليل الرباعي لمكامن نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، توصلت اللجنة المكلفة بصياغة الخطة الاستراتيجية لقوى الامن (2017-2022) الى جملة من النتائج، كان من ابرزها:

1. ضعف الملكية الفلسطينية على مستوى تنفيذ البرامج والتدخلات الاستراتيجية
2. ضعف نظم المتابعة والتقييم، مما ادى الى ضعف القدرة على قياس اثر التدريب ومشاريع تطوير قوى الامن
3. ضعف الخطط والانظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في قوى الامن
4. عدم تكافؤ التدريب والتطوير بين مكونات المؤسسة الامنية
5. لا تتفق قوانين قطاع الامن مع تقدم الجريمة وتطورها، مما يعيق قدرة المؤسسة الامنية على مكافحة الجريمة.

ومن اجل معالجة بعض من نقاط الضعف المذكورة اعلاه، اولت الخطة الاستراتيجية لقوى الامن 2017-2022 اهتماماً كبيراً بالدور الهام الذي تضطلع به مراكز التدريب، ومدى مساهمتها في تطوير المهارات والقدرات لقوى الامن الفلسطيني، بإعتبارها رافعة نحو بناء الدولة والنهوض بواقع

المجتمع الفلسطيني، الى جانب، دعم أهداف التنمية المجتمعية، وفي إطار الهدف الاستراتيجي الثالث "تعزيز القدرات والاستخدام الامثل للموارد". تعتبر الخطة الاستراتيجية أن التدريب واكساب منتسبي قوى الامن المعرفة والمهارات والسلوكيات اللازمة من الأسس الهامة لبناء القدرات، وقد حققت المؤسسة الأمنية تطورات مهمة في مجال بناء منظومة التدريب اهمها بناء قدرات هيئة التدريب العسكري، وتوفير البنية التحتية اللازمة لها، وتطوير ميدان الرماية، وانجاز أكاديمية الضباط الفلسطينية. بالإضافة إلى التطور الذي شهدته العديد من مراكز التدريب المتخصصة وهذه الإنجازات ساهمت في توطين التدريب وتقليل النفقات المتعلقة بالتدريب الخارجي. وترى المؤسسة الأمنية أن هناك حاجة لتنظيم العمل في مراكز التدريب المتخصصة وتوزيع الأدوار بحيث تصل المؤسسة الأمنية لمنظومة تدريب متكاملة من شأنها توفير التدريب المتقدم والحفاظ على الاستدامة وتوافق خطط التدريب مع الاحتياج من التخصصات المختلفة.

4:1:1 هيئة التدريب العسكري لقوى الامن

هي هيئة عسكرية نظامية رسمت سياساتها بناءاً على المرسوم الرئاسي لسنة 2007 م بشأن التدريب العسكري والأمني الصادر عن فخامة السيد الرئيس القائد الأعلى لقوى الأمن (بعد الاطلاع على القانون الأساسي المعدل لسنة 2003 م وتعديلاته، وعلى قانون الخدمة في قوى الأمن رقم (8) لسنة 2005 م الذي رسم بماهو آت، بما يخص التعليم والتدريب العسكري والامني لمنتسبي قوى الأمن الفلسطينية:

« يتم توحيد التدريب العسكري التأسيسي لكافة منتسبي قوى الأمن الفلسطينية في هيئة التدريب بصفتها الهيئة الوحيدة المسؤولة عن التدريب".

الرؤيـــــة

تدريب عسكري موحد ومهني ومتميز وكفؤ يعمل وفق توجيهات القيادة الفلسطينية والعقيدة الأمنية.

الرسالـــة

هيئة التدريب العسكري تعمل على تقديم خدمة التدريب العسكري بمهنية عالية لتطوير أداء منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومهماتهم لتحقيق الأمن للوطن والمواطن الفلسطيني.

القيم والمبادئ

الولاء والانتماء الوطني، العمل بروح الفريق، الإبداع والتميز، المساءلة والشفافية، الشراكة والتعاون والإنضباط.

4:1:2 الهدف الاستراتيجي

تطوير وبناء مؤسسة عسكرية وأمنية قادرة على مواكبة مقتضيات المرحلة، وتلبية احتياجات القطاع الامني الفلسطيني من التدريب وفق توجيهات القيادة الفلسطينية. وتشكل مثالاً يحتذى به.

4:1:3 السياسات

1. العمل على وجود سياسة ومنهجية واستراتيجية موحدة للتدريب على مستوى القطاع الامني الفلسطيني.
2. التوافق والانسجام مع الخطة الاستراتيجية لقطاع الامن الفلسطيني.
3. تعزيز علاقة الشراكة والعمل الجماعي والتعاون والتنسيق مع كافة المؤسسات ذات العلاقة.
4. تقليل الاعتماد على التمويل والدعم الخارجي الدولي وتقليل نفقات التدريب والتوفير على خزينة الدولة.

4:1:4 محددات السياسة العامة للتدريب

وضعت هيئة التدريب العسكري محددات وإطار عمل لها وهي:

1 . توجيهات القيادة السياسية.
2 . اجندة السياسات الوطنية 2017 – 2022
3 . الخطة الإستراتيجية لقطاع الأمن.
4 . الخطة التشغيلية لهيئة التدريب العسكري والخطط التدريبية للأجهزة الأمنية.
5 . القوانين والأنظمة والقرارات الخاصة بالتدريب.
6 . الإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد.

وفي إطار النموذج القائم على مبدأ التشاركية في رسم السياسات التوافقية نحو إنفاذ الهدف الإستراتيجي الثالث للخطة الاستراتيجية لقطاع الأمن 2017–2022، "تعزيز القدرات وضمان الإستخدام الأمثل للموارد"، بما يشمل سياسة تطوير المهارات والقدرات التدريبية، جاءت تدخلات هيئة التدريب العسكري في ثلاث محاور:

1 . تطوير القدرات والمهارات.

2 . تطوير الانظمة والإجراءات التدريبية.

3 . تطوير ادارة مراكز التدريب.

ضمن هذه المحاور، عملت هيئة التدريب العسكري لقوى الأمن إلى تحويل المشاريع التدريبية إلى برامج ومشاريع ذات صلة لتدار بطريقة منسقة تهدف إلى تنسيق الموارد وترتيب أولوياتها ويتم تنفيذ هذا البرنامج من خلال ذراعها التدريبي وهو معهد التدريب المركزي المقام في محافظة اريحا، من ضمنها:

- برنامج ودورات التدريب التأسيسي
- برنامج تدريب غرف العمليات المشتركة
- برنامج تدريب الرماية
- التدريب في الكليات والمعاهد الخارجية
- برنامج التدريب المشترك المقدم من الجمهورية الايطالية (التدريب الايطالي)
- دورة القيادات الابداعية
- برنامج تدريب وتطوير الطاقم التدريبي
- برنامج تدريب القيادات، ويشمل
  1. دورات القيادات التأسيسية
  2. دورات القيادات المتوسطة
  3. دورات كبار الضباط

5:1 دورة كبار الضباط لمنتسبي الاجهزة الامنية الفلسطينية[20]

الهدف الرئيسي للدورة، يتمثل في إعداد مجموعة مختارة من كبار الضباط الفلسطينيين للقيادة العليا وهيئة الأركان، بتحديد المواضيع الأمنية والعملياتية الحساسة لمواجهة التحديات الأمنية في الدولة الفلسطينية المستقبلية. تتمثل مخرجات الدورة في التطوير المهني لكبار الضباط ، لضمان امن فعال من خلال مساندة وتدعيم حكم القانون، وتنمية القدرة لدى الضباط على تحليل المواضيع المعقدة ذات

[20] وثيقة " إيجاز مشروع دورات كبار الضباط" مكتب المساعد الامني لوزير الداخلية . حصل عليها الباحثان شخصياً من مكتب اللواء مدير عام التدريب

الصفة المركبة والمتداخلة، من أجل المقدرة على القيادة بشكل فعال والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة قي الوقت المناسب وبالمستويات العسكرية الإستراتجية والعملياتية من مراحل العمليات.

ويتم تقديم هذه الدورة من قبل كادر من المدربين ذوي المستوى العالي، وينظر اليها بالدورة المرموقة بين كبار الضباط، وبالنظر الى اهميتها الا ان عدد مقاعدها محدودة.

5:1:1 الاهداف العامة لدورة كبار الضباط

الهدف السامي

اعداد وتأهيل ضباط من رتبة مقدم حتى لواء قادرين على القيادة في المستوى الأمني الاستراتيجي.

الاهداف الفرعية – من بين امور اخرى، تسعى الدورة الى تحقيق الاهداف التالية

1. طرق التفكير في المجال المعرفي
2. فهم السياق الاقليمي للسياسة الامنية الفلسطينية
3. سياسات المؤسسات الفلسطينية وتطوير عملها.
4. رفع قدرات المنتسبين على التفكير في المستوى الاستراتيجي.
5. رفع فهم المنتسبين للكيفية التي تدار بها الدولة في النظام الديمقراطي في اطار السلطات الثلاث والمستويات القيادية الثلاث.
6. تزويد المنتسبين بمهارات قيادية اساسية في التخطيط الاستراتيجي وادارة النزاعات والكوارث والازمات.
7. تعزيز قدرة المنتسبين على رسم السياسات وتطوير الاستراتيجيات.
8. تطوير قدرة المنتسبين على العمل المشترك في في ظل سيادة القانون وحقوق الانسان.
9. تطوير المهارات القيادية والادارية لدى المنتسبين

تم عقد الدورة الاولى بالتنسيق الكامل مع وزارة الداخلية الفلسطينية بتاريخ 1 آب/ أُغسطس من العام 2008، بهدف تطوير القدرات القيادية وتطوير العمل المشترك لدى مختلف افرع المؤسسة الامنية، ومنذ ذلك الوقت حتى نهاية عام 2022 تم عقد 20 دورة على مستوى كبار الضباط من منتسبي المؤسسة الامنية، وتم تخريج 554 ضابط.

5:1:2 المخرجات المتوقعة من الدورة

تتثمل في التطوير المهني لكبار الضباط، لضمان أمن فعال من خلال مساندة وتدعيم حكم القانون، وتنمية القدرة لدى الضباط على تحليل المواضيع المعقدة ذات الصفات المركبة والتداخلة، من اجل المقدرة على القيادة بشكل فعال الى جانب القدرة على اتخا القرارات السليمة في الوقت المنتسب وبالمستويات الثلاث العسكرية والاستراتيجية والعملياتية من مراحل العمليات.

النتائـــــج والتوصيات

6:1 النتائج

هدفت هذه الدراسة الوصفية التحليلية الى قياس أثر ونتائج التدريب كآداة رافعة للمجتمع وبناء الدولة، لدى متلقي دورة كبار الضباط من منتسبي الاجهزة الامنية، وفق نموذج كيرك باتريك Donald L Kirkpatrick لقياس اثر ونتائج التدريب، ضمن نشاطات هيئة التدريب العسكري لقوى الامن الفلسطيني. الهادف الى تعزيز دور المؤسسة الامنية للمساهمة في تأسيس دولة مبنية على سيادة القانون والحكم الرشيد.

وبهدف الاجابة على السؤال الرئيس للدراسة "ما هو الدور التدريبي الذي تضطلع به دورة كبار الضباط لمعالجة الاشكالات والازمات الكبرى التي تواجه بناء دولة حديثه ومجتمع عصري". تم تسليط الضوء وبشرح تفصيلي على مستويات نموذج كيرك باتريك الاربعة ومحتوياته، وتقنيات توظيف المستويات الاربعة لقياس أثر ونتائج التدريب في دورة كبار الضباط وانعكاسها على كفائة العمل بعد انهاء الدورة، الى جانب التسلسل العملي لتطبيقات نموذج كيرك باتريك واليات توظيف النموذج لتقييم اثر التدريب. بالاضافة الى ذلك، تم إظهار دور أجهزة الامن العالمية في بناء الدولة ومساهماتها في التنمية الشاملة. الى جانب نشاطات هيئة التدريب العسكري لقوى الامن ومساهماتها في تنظيم عدد من الدورات الهادفة الى تقديم خدمة التدريب العسكري بمهنية عالية لتطوير أداء منتسبي الأجهزة الأمنية الفلسطينية، لتمكينهم من القيام بواجباتهم ومهماتهم لتحقيق الأمن للوطن والمواطن الفلسطيني نحو حكم رشيد قائم على العدل والقانون وليس المواجهة.

وبناءً على ذلك، وللاجابة على السؤال الرئيس والاسئلة الفرعية وبهدف تحقيق اهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتناسب ومستويات نموذج كيرك باتريك الاربعة، وتوزيعها على عينة من منتسبي الاجهزة الامنية الحاصلين على هذه الدورة، وتم التركيز خلال توزيع الاستبانه على الضباط المشاركين في الدورتين التدريبيتين (للاعوام 2021 و2022). ولاغراض تعزيز الموثوقية في نتائج الدراسة التحليلية، وجه الباحثان مجموعة من الاسئلة (إنظر الملحق) من خلال إجراء مقابلات تم تنظيمها للقائمين على تنظيم هذه الدورات.

6:1:1 نتائج المقابلات

تم صياغة الاسئلة الاربعة الاولى بما ينسجم والمستويات الاربعة وفق نموذج كيرك باتريك، وتوجيهها للقائمين والمنظمين لهذه الدورة، على النحو التالي:

السؤال الاول: ما الذي يجعل التدريب جذابًا؟ / ردة الفعل

وجد الباحثان ان من جملة مزايا الدورة هي تنوع الاساليب في الحقيبة التدريبية بما فيها الدرس الصفي الذي يؤمن مساحة واسعة من المناقشات المفتوحة حول القضايا قيد النقاش، التمارين العروض والزيارات الميدانية بما يشمل مجلس الوزراء، غرفة العمليات المركزية للاطلاع على كيفية اتخاذ القرار على المستوى السياسي والعملياتي، بالاضافة الى توافر محاضرات مركزية تؤطر الجانب النظري من وجهة نظر اكاديمية علمية، ما يمنح الضابط القدرة على الربط بين الجانب الاكاديمي والجانب العملي في تطوير مهاراته ورفع منسوب المعرفة لديه، هذه العناصر مجتمعةً تزيد من خبرة الضابط وتمنحه القدرة على حل المعضلات الكبرى بابسط الطرق، وهو ما يجعل الدورة التدريبية جذابة وبيئة استقطاب ناجحة للمنتسبين.

السؤال الثاني: **كيف سيتم نقل التدريب الى مستويات أعلى من خلال التعلم؟ مدى تراكم المعرفة، المهارة والمقدرة لدى الضابط على التعلم.**

توصل الباحثان الى ان العملية التدريبية وما تحويه الحقيبة التعليمية من برامج متنوعة تساهم وبشكل مباشر في تراكم العلوم والمعرفة لدى المنتسب، الذي يقوم بتطبيق ما تعلمه خلال الدورة في بيئة عمله، وبالتالي يصبح حزام ناقل لهذه المعارف والعلوم الجديدة لزملائه في العمل، بطريقة سهلة وتشاركية هادفة الى تحسين قدرة المؤسسة الامنية التي يعمل بها على العمل في اطار سيادة القانون

ضمن سياسة التخطيط المنسجم مع التوجهات الاستراتيجية للقيادة. كما توصل الباحثان ايضاً، الى ان عملية التعلم هي اشبه بعدوى ايجابية سريعة الانتشار بين الضباط تشجعهم للحصول على هذه الدورة من نافذة المنافسة بين الزملاء في العمل.

كما توصل الباحثان في هذا الجانب، الى ان محتويات الحقيبة التدريبية بما تحمله من بين برامج اخرى، برنامج التفكير البناء والناقد، الى جانب اساليب التخطيط على المستويين العملياتي والتكتيكي، التفكير غير التقليدي/خارج الصندوق في حل المعضلات، بالاضافة تنظيم محاضرات لاكاديميين متخصصين تفتح مزيدا من افاق المعرفة والمهارة للمنتسبين، وتزيد من قدرتهم على تحليل القضايا المحلية، الاقليمية والدولية وفهمها بصورة اكثر نضجاً ووضوحاً.

السؤال الثالث: **كيف سيغير التدريب السلوك لدى الضابط الحاصل على الدورة التدريبية؟/ السلوك**

وجد الباحثان ان من النتائج المباشرة للدورة التدريبية هي إضافة ميزة الالتزام للضابط بالمهام والواجبات الموكلة اليه وإحترام الوقت والانضباط خلال فترات العمل...، وفي بيئة العمل الداخلية ايضاً، ساهمت الدورة في رفع مستوى المبادرات الايجابية سواء لجهة ايجاد حلول مبتكرة للمعضلات او لجهة المبادرات الهادفة الى تحسين صورة المؤسسة الامنية من وجهة نظر الجمهور الفلسطيني...، من ناحية اخرى، تعزز الدورة مفهوم العمل بروح الفريق الواحد على قاعدة النقد البناء والتفكير الايجابي، وبالتالي توحيد الجهود بين الزملاء والذي بدوره يؤدي الى تطوير أدوات العمل واساليبه في سبيل تحقيق رؤية المؤسسة.

وضمن هذا السياق، وجد منظمو الدورة والقائمين عليها ان متلقي الدورة يقومون بتطبيق ما يتلقونه من علوم ومعرفة واكتساب مهارات، في عملهم، وترتفع لديهم الشعور المسؤولية تجاه الحفاظ على/و تعزيز سيادة القانون، وهي اساس العلاقة المتينة بين ضابط الامن والجمهوري الفلسطيني متلقي الخدمة.

السؤال الرابع: **هل قمتم بإجراء مسح لقياس مدى تأثير الدورة التدريبية على اداء الضابط بعد حصوله على الدورة/ النتائج**

توصل الباحثان انه وبعد انتهاء كل دورة تدريبية وبناءً على خطة "المتابعة ما بعد انتهاء الدورة"– يجري تحديثها سنوياً، يتم تشكيل فرق من هيئة التدريب العسكري بهدف تنفيذ زيارات للاعضاء المشاركين في الدورة المنتهية في مقراتهم الامنية واماكن عملهم، والالتقاء بهم وبمرؤوسيهم، ويتم تمرير استبانة لقياس أثر ونتائج التدريب على اداء المنتسبين.

السؤال الخامس: ما هي المعايير المعتمدة لاختيار الضباط للانتساب للدورة

وجد الباحثان ان هذه الدورة تستقبل المنتسبين من ذوي الرتب العسكرية العليا، من رتبة مقدم حتى رتبة لواء. مع وجود فروقات يتمايز من خلالها المنتسبون لهذه الدورة في مستويات المهارة، المعرفة، العلوم والخبرة التي يحملونها، مصدرها تفاوت المؤهلات العلمية و/أو رتبته العسكرية.

6:1:2 نتائج تحليل الاستبانة

اعتمد الباحثان في تحليل الاستبانة التي تم تصميمها لتحقيق اهداف الدراسة، على برنامج SPSS للتحليل الاحصائي. وكانت النتائج وفق الاتي:

المحور الاول: البيئة التعليمية والحقيبة التدريبية

- ❖ ابدى ما نسبته (100%) من المشاركين في الدورة التدريبية حصوله على ميزة تفضيلية من محتويات هذه الدورة التدريبية، وانه ينصح زملائه في العمل بالحصول عليها. وذلك للاسباب التالية:

1. تضيف معلومات جديدة لدى منتسبي الدورة، بما فيها اكتساب اليات ووسائل تعزز الخبرة في حل المعضلات التي تواجههم خلال عملهم بكفائة عالية.
2. تعتبر فرصة كبيرة للمنتسبين لمنحهم مزيدا من المعارف والعلوم الجديدة والحديثة في عدة مواضيع ذات علاقة بالامن والتنمية والادارة وسيادة القانون وحقوق الانسان.
3. تعزيز الروابط، ولغة الاتصال والتواصل بين عناصر الدورة التدريبية ونسج علاقات جديدة تخدم مصلحة العمل مستقبلاً.
4. تساعد هذه الدورة في بناء شخصية المشارك، تنمية واكتساب المهارات، وتؤهله لمهام قيادية في المستوى القيادي الاستراتيجي، تنمية مهارات ادارة الازمات، تطوير ادوات التخطيط الفعال، والقدرة على العمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء في الاجهزة الامنية الاخرى.

5. تقدم اولوية البعد المهني في العمل الامني على أي حسابات اخرى.
6. المحافظة على سيادة القانون وحفظ حقوق الانسان
7. ترفع مستوى معرفة الضابط بكيفية ربط روافع الدولة السياسية والاقتصادية والامنية لتتشكل معا نحو بناء دولة حديثة.

- من ناحية، اجاب ما نسبته (75%) من المشاركين بأن الحقيبة التدريبية كانت ذات صلة مباشرة بعمله. ومن ناحية اخرى، يرى ما نسبته (25%) من المشاركين ان الحقيبة التدربية كانت ذات صلة جزئية/الى حد ما بعمله، ومع ذلك،
- أبدى ما نسبته (100%) من المشاركين بان برامج الحقيبة التدريبية ساعدته في تطوير مهاراته وتفكيره الناقد البناء.
- أظهر ما نسبته (60%)[21] أنه طبق ما تعلمه خلال الدورة التدريبية في عمله
- اظهرت النتائج ان ما نسبته (100%) من المشاركون يقرون بأن الحقيبة التدريبية اضافت لهم مهارات، وساعدتهم في تطوير عملهم.
- الغالبية العظمى للمشاركين، وبما نسبته (95%)[22] اظهرو أن هناك على الاقل ثلاثة اشياء تم تحقيقها من هذه الدورة وكان من اهمها:

1. التفكير الناقد والتفكير الاستراتيجي الهادف والقدرة على اتخاذ القرار
2. اكتساب مهارات جديدة تساعد في حل المعضلات
3. تنوع اساليب وتكتيكات القيادة وكيفية ادارة الازمات
4. العمل بروح الفريق الواحد
5. الانضباط والالتزام بالوقت خاصة في العروض التقديمية، يرفع من قيمة استثمار الوقت في العمل بهدف الانجاز.

المحور الثاني: المدربين والمحاضرين الاكاديميين

[21] ملاحظة: جميع الاجابات الخاصة بهذا السؤال المدمج كانت نعم، قد تصل النسبة الى اكثر من 60% فيما لو اعطى المشارك مزيدا من الوقت لنفسه لفهم السؤال.
[22] هناك مشترك واحد على الاقل لم يستطيع فهم معنى السؤال

- اظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في مستوى الرضا عن الأسلوب، الوسائل المساعدة والقدرة التي يتمتع بها المحاضر على توصيل المعرفة للمشاركين. وعلى الرغم من ذلك، كانت النتيجة تميل لصالح التقييم(A) وفق التالي:

1. (75%) من المشاركين منحو المدربين تقييم (A).
2. ما نسبته (24%) من المشاركين منحو المدربين تقييم (B). و
3. أن ما نسبته (1%) كان اقل رضا عن اسلوب المحاضرين وتم منحهم درجة (C) بالمجموع.
4. يرى ما نسبته (70%) من المشاركين ان لدى المحاضرين بصورة فردية ميزة الاسلوب وسمة القدرة على توصيل المعرفة بطريقة اسهل، وتم منحهم تقييم (A). بالمقابل يرى ما نسبته (30%) ان بعض المحاضرين كان علم/المام كامل بالموضوع الى حد ما، وتم منحهم تقييم (B).
5. وجدت النتائج ان ما نسبته (85%) من المشاركين يرون ان سرعة الاستجابة والتعاون من قبل المحاضرين كانت عالية وتم منحهم تقييم (A). وان ما نسبته (15%) يرون ان الاستجابة من البعض كانت بدرجة اقل وتم منحهم تقييم (B).
6. يرى ما نسبته (70%) من المشاركين ان المحاضر قدم المادة المعروضة بشكل منظم، وتم منحه تقييم (A). بالمقابل يرى ما نسبته (10%) من المشاركين ان التقديم كان سيئاً وغير منظم. ويندرج في إطار السرد الروائي في بعض المحاضرات.
7. أظهرت النتائج ان ما نسبته (55%) من المشاركين ابدو رضاهم عن الموضوعات المعروضة في الحقيبة التدريبية بشكل عام. بالمقابل اظهرت النتائج ان ما نسبته (40%) اعربو عن مستوى متوسط من الرضا عن محتوى الحقيبة التدريبية.
8. ابدى ما نسبته (70%) من المشاركين، ان محتوى الحقيبة التدريبية يلبي احتياجاته العملية.
9. ابدى ما نسبته (15%) فقط من المشاركين، رضاهم عن الوقت الممنوح خلال المحاضرة للمواد المطروحة هو وقتاً كافياً. بالمقابل يرى ما نسبته (60%) منهم بان المساقات المطروحة بحاجة لمزيد من الوقت.

10. اظهرت النتائج ان (80%) من المشاركين حصلو على اجوبة مقنعة من المحاضرين حول اسئلتهم.
11. يرى (60%) ان المدربين قدمو الوسائل المساعدة الكافية لايصال المعلومة. بينما يرى ما نسبته (35%) ان الوسائل المساعدة لم تكن كافية لمزيد من الفهم.
12. يرى (60%) من المشاركين ان قاعة التدريب تشكل بيئة تعليمية مريحة للتعلم. مقابل (35%) لم يشعرو بالراحة في الغرفة الصفية.
13. اظهرت النتائج أن (70%) من المشاركين ان فترات الراحة الممنوحة لهم عند الحاجة وكانت بطول مناسب
14. ما نسبته (80%) من المشاركين قادرين على استخدام المعرفة المكتسبة من هذه الدورة وتطبيقها في مجالات عملهم.

المحور الثالث: المقترحات وإبداء الرأي

- **اقترح عدد من المشاركين تطوير و/أو اضافة البرامج التعليمية في الحقيبة التدريبية الى جانب بعض المقترحات الاخرى، وذلك على النحو التالي:**

1. تطوير برامج الحقيبة التدريبية بما يتناسب والثورة التكنولوجية، السايبر، التطورات السياسية المحلية والاقليمية والدولية السريعة.
2. مزيد من التركيز في مساقات/ محاضرات، التخطيط والتحليل الاستراتيجي وادارة الازمات
3. اعادة النظر في مصادر و/ أو مراجع مساق/محاضرة التفكير الناقد وتبسيط عرض المعلومات للفهم والاستيعاب. / يجد عدد من المشاركين صعوبة في هضم المحتوى المعروض.
4. اختيار مساقات تكون اكثر ملامسة لجوانب العمل اليومي لدى بعض الضباط
5. تخصيص محاضرة حول المقاومة الشعبية وحركة المقاطعة العالمية الـ BDS .
6. مزيد من التركيز في موضوع تحليل البيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالواقع الفلسطيني ومهدداته.
7. اضافة محاضرة حول الهياكل التنظيمية في الاجهزة الامنية ووظائفها.
8. تخفيض عدد مساقات المادة التدريبية، وتنظيمها في كراسات مترابطة بالفكرة والاهداف.
9. دمج بعض المساقات المتشابهة مع إتاحة وقت كافي للمحاضرة

10. البحث الذي يقدمه المشاركون خلال الفترة التدريبية بالشكل المعمول به غير مفيد، ولا يقدم اضافة علمية للمشاركين. ويكشف فجوة في المستوى بين المشاركين.
11. الاهتمام اكثر بالمساقات العملية على حساب المساقات النظرية/الاكاديمية في الحقيبة التدريبية
12. زيادة عدد الزيارات للمواقع والمؤسسات الحكومية
13. اعادة صياغة مواد الحقيبة التدريبية (خاصة المراجع الاجنبية) بسبب احتوائها على اخطاء ومغالطات.
14. تحديد شروط للفئة المستهدفة لدورة كبار الضباط بحيث يكون المرشحين بمستوى علمي متقارب. لزيادة الموثوقية في التقييم.
15. تخصيص محاضرة او لقاءات لمناقشة مستجدات الاوضاع على الساحة الدولية لابقاء الضباط في صورة ما يجري عبر العالم من تطورات سياسية وشرحها. خاصة تلك المرتبطة بالتاثير على القضية الفلسطينية.
16. توفير مبنى سكني ملائم لاقامة المشاركين
17. النقل المؤقت لقيود جميع المشاركين على ملاك هيئة التدريب العسكري طيلة فترة التدريب بهدف التفرغ لمتطلبات الدورة
18. ان لا تكون الرتبة العسكرية فقط هي المحدد الاول لتلقي هذه الدورة، بل يجب اضافة شروط تتسع لاستيعاب من هم اقل رتبة ولديهم المقدرة على اجتياز اختبار القبول. الى جانب الابتعاد عن المحسوبية/الواسطة في اختيار المشاركين.
19. ايجاد طريقة اكثر كفاءة في صياغة اسئلة الامتحانات على ان تكون اكثر وضوحاً ولا تحتمل الاجوبة المتعددة. بعبارة اخرى تكون بشكل اكاديمي.
20. ان يكون الممتحن الخارجي متخص في المجال الاكاديمي الذي سيقوم بمناقشته مع المشارك او على الاقل قريب من حقل النقاش.

6:2 التوصيات

إن برامج التدريب الفعالة مبنية على قاعدتين رئيسيتين، التصميم والتقديم[23]، ومن ثم تزويدهما بمحتوى عالي الجودة ومدربين اكفاء على مستوى عالي من المهارة والمعرفة في المجال التدريبي. من خلال الالتزام بهذه المبادئ، يمكن للدورات التدريبية ان تنتج افرد متعلمين ومدربين جيداً. وعلى الرغم من الاشارات المبشرة التي اظهرتها نتائج تحليل هذه الدراسة، وملامستها التطبيقية للمستويات الاربعة لنموذج كيرك باتريك لقياس اثر ونتائج التدريب، مقرونة بتنفيذ عالي المستوى الى حد ما، من طاقم التدريب والمحاضرين. إلا انه يمكن تسجيل التوصيات التالية.

- إستمرار عقد الدورة التدريبية وعدم انقطاعها او توقفها لما لها من اثر ملموس في تحسين الاداء.
- السعي المستمر لتحسين محتويات الحقيبة التدريبية، بما يتوافق وإحتياجات العمل، بما فيها توفير برامج تتوائم والتطورات التقنية والتكنولوجية (التدريب المعزز بالتكنولوجيا) التي تساعد المشارك في تحسين آداء عمله، وانجاز المهام الموكلة اليه بكفاءة عالية. ومن اجل ضمان ابقاء الحقيبة التدريبية محدثة على اعلى مستوى تدريبي.
- رفع أعداد المشاركين في الدورة التدريبية، أو زيادة عدد الدورات، ليصبح المجموع دورتان تدريبيتان سنوياً بالحد الادنى، بالنظر الى ان مستوى هذه الدورة المرموق والتي ينظر اليها بعين الاحترام وسط كبار الضباط والمشاركين.
- إعادة النظر في شروط الانتساب لهذه الدورة وان لا تقتصر فقط على الرتبة، والسماح لمن يجتاز امتحان (اختبار المعرفة والمهارات) الالتحاق بهذه الدورة بغض النظر عن الرتبة التي يحملها.
- اعادة صياغة لبعض المساقات و/أو دمج تلك المتشابهة في مساق/محاضرة واحدة بالنظر لتشابه المحتوى في هذه المحاضرات.
- اختيار المحاضر الكفؤ القادر على توصيل المعلومات بسهولة للمشاركين.
- اعادة النظر في الوقت المخصص لكل محاضرة/ مساق، بالاعتماد على طبيعة المحاضرة وليس وفق جدول زمني محدد سلفاً.

[23] التقرير الخاص بدورات القيادات للسلطة الوطنية الفلسطينية

- تعزيز التنسيق مع المؤسسات الوطنية الاخرى ذات العلاقة بما فيها جامعة الاستقلال والمدرسة الوطنية. وهيئة مكافحة الفساد بهدف تعزيز الوعي لدى المشاركين حول الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفلساد والمسؤولية الجماعية والفردية.
- منح الثلاثة الاوائل على الدورة اقدمية في الخدمة العسكرية، لا تقل عن سنة كإمتياز بين زملائه، الى جانب مكافئة مالية. بهدف تعزيز روح المنافسة، والجدية والحرص على الالتزام.
- **يرى الباحثان** ان يتم الغاء نشاط البحث العلمي/الورقة العلمية الذي يكلف المشارك بإعدادها، بالنظر الى عدم الحاجة لها خلال العمل الامني، بالاضافة الى وجود مراكز ابحاث مختصة في هذا الجانب توفر لصانع القرار الدراسة المطلوبة. واستبدالها بكتابة تقدير موقف مثلاً، او ورقة تحليل سياسات، أو مقال تحليلي، حول قضية وطنية او دولية يتم تحديدها مسبقاً من قبل إدارة الدورة، او يترك للطالب اختيار العنوان في المجال الذي يجد نفسه مبدعاً.

المراجع

الملحقات

- **أسئلة المقابلات**

1. **رد الفعل: ما الذي يجعل التدريب جذابًا؟**
2. **التعلم: كيف سيتم نقل التدريب الى مستويات أعلى من خلال التعلم؟** مدى ازدياد المعرفة، المهارة والمقدرة لدى الضابط.
3. **التأثير: كيف سيغير التدريب السلوك؟**
4. **النتائج: كيف سيؤثر التدريب على الأداء؟** هل فعلا حصلت المؤسسة على فوائد تدريبية من هذه الدورة.
5. **هل قمتم بإجراء مسح لقياس مدى تأثير الدورة التدريبية على اداء الضابط بعد حصوله على الدورة**
6. **ما هي المعايير المعتمدة لاختيار الضباط للانتساب للدورة**

- **نموذج الاستبانـــة**

الزملاء الحاصلين على دورة كبار الضباط ... المحترمون

تحية طيبة ...

تم تصميم هذه الاستبانة في اطار الجهود المبذولة للباحثين والاكاديميين، للتعرف على بيئة التدريب في دورة كبار الضباط، ومدى انسجامها مع نموذج كيرك باتريك لتقييم الاداء وتطويره، نحو الارتقاء بعمل الاجهزة الامنية باعتبارها رافعة اساسية في بناء الدولة والمجتمع الفلسطيني.

شكرا مقدما على ملاحظاتكم وعلى اجاباتكم

1. هل احببت جلسات التدريب في دورة كبار الضباط / هل كنت راضي عن جلسات التدريب

نعم..... لا.....

2. اذا كانت اجابتك (لا) ارجو الاجابة على السؤال رقم (3). وفي حال كانت اجابتك (نعم) اذهب للاجابة على السؤال رقم (4).

3. أي من العوامل التالية دفعك إلى عدم الاستمتاع بالفصل (يرجى تقديم مزيداً من التفاصيل حول كل عامل من العوامل التالية):
   - أسلوب المدربين
   - محتوى الدرس التدريبي
   - المواد و الادوات التدريبية
   - موقع غرفة التدريب وملائمتها
   - المواد والمفاهيم معقدة للغاية
   - لا توجد دراسات حالة كافية
   - كثرة دراسات الحالة
   - المفاهيم التي لا توضح وظيفتي/ طبيعة عملي بدقة
   - يجب قضاء المزيد من الوقت في دراسات الحالة

برجاء: التوضيح في ورقة الاستطلاع الملحقة حول جوانب التدريب الأخرى التي تشعر أنها بحاجة إلى تحسين ومن شأنها تعزيز تجربة الفصل/المنهاج التدريبي بشكل عام.

سؤال رقم (4): في حال كانت اجابتك على سؤال رقم (2) بـ نعم. نرجو منك الاجابة على هذا السؤال:

هل تنصح زملائك في العمل بالحصول على دورة كبار الضباط؟ ولماذا؟

5. هل كان محتوى الفصل ذا صلة بعملك ؟ إذا كان الأمر كذلك، هل ساعدك التدريب في تطوير مهاراتك؟ وهل طبقت ما تعلمته من التدريب على عملك.

إذا لم يكن الأمر كذلك، اجب على السؤال رقم 6.

6. إذا لم يضيف لك التدريب أي مهارات او تطوير في العمل، فما الذي تريد تغييره في المقرر ولماذا.

7. من فضلك أخبرني عن أهم ثلاثة عناصر تعلمتها في هذه الجلسات التدريبية

8. هل هناك موضوع معين كان يجب تغطيته بمزيد من التفصيل؟

تقييم المحاضر

9. برجاء تقييم فعالية المحاضر في النقاط التالية: وفق التقييم (A): جيد جداً. (B): جيد. (C): متوسط

- الأسلوب والقدرة على توصيل المعرفة للمشاركين ( ).
- الاستجابة والتعاون مع المشاركين/ الضباط ( ).
- المعرفة والالمام بالموضوع الذي يتحدث فيه ( ).
- قدم المدرب المواد بطريقة منظمة ( ).

10. هل تطبق المهارات التي تعملتها خلال الدورة التربيبية: اذا كانت الاجابة نعم: شكرا لك. واذا كانت الاجابة لا، برجاء الاجابة على السؤال رقم 11.

11. ما هي معيقات تطبيق المادة التدريبية والمهارات التي اكتسبتها في عملك؟

12. ارجو تقييم الفئات المرفقة التالية من العدد A,B,C علما ان الرقم A افضل تقييم للفئة:

- الموضوعات المعروضة في الدورة التدريبية هي ما كنت أتوقعه منها. ( )
- هذا التدريب يلبي احتياجاتي العملية. ( )
- التدريب يعطي وقت كاف للمواضيع المطروحة. ( )
- استجاب المدرب للمشاركين واسئلتهم. ( )
- كان المدرب على دراية ومعرفة بالموضوع الذي يقدمه. ( )

- قدم المدرب الوسائل السمعية / البصرية (الوسائل المساعدة) الكافية لتحقيق الهدف( ).
- كان أسلوب المدرب وطريقة إيصاله فعالة وواضحة ( ).
- توفر قاعة التدريب بيئة تعليمية مريحة للتعلم ( ).
- تم توفير فترات راحة عند الحاجة وكانت بطول مناسب ( ).
- سأكون قادرًا على استخدام المعرفة المكتسبة من هذه الدورة وتطبيقها ( ).
- أوصي زملائي بالحصول على هذه الدورة ( ).

13. ماذا تقترح لتحسين التدريب

ملاحظات لم ترد في هذه الاستبانة وترغب بتسجيلها:

شكرا لتعاونكم