دور كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلبتها وسبل تطويره *

د. فايز كمال شلدان **

*تاريخ التسليم: 2016/8/9م، تاريخ القبول: 2016/9/5م.
**أستاذ مشارك/ الجامعة الإسلامية/ غزة.

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى دور كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الاستبانة من (47) فقرة، موزعة على خمسة مجالات، تم تطبيقها على عينة قوامها (150) طالباً، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، وأجريت المعالجات الإحصائية باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS).

ومن نتائج الدراسة:

1. أن درجة ممارسة كلية الشرطة بغزة لدورها في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها كان بوزن نسبي يساوي (70.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.
2. حصول المجالات على أوزان نسبية مرتبة تنازليا: مجال "المهارات الذاتية" (78.20 %)، ومجال" المهارات الإدارية" (77.20 %)، ومجال "المهارات الفنية" (75.00 %)، ومجال "المهارات الإنسانية" (65.80 %)، ومجال "المهارات الفكرية" (62.60 %).
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى أفراد العينة تعزى لمتغير البرنامج (دبلوم – بكالوريوس) لصالح البكالوريوس، والمستوى الدراسي لصالح طلاب المستوى الرابع.

وأوصت الدراسة بما يلي:

- ضرورة تعزيز المهارات القيادية لدى طلاب كلية الشرطة.
- وضع نظام لتحفيز وتشجيع طلاب كلية الشرطة على امتلاك مهارات قيادية.

كلمات مفتاحية: الدور، كلية الشرطة، المهارات القيادية، الطلاب.

The role of the Palestinian police College in Gaza in improving leadership skills among students and ways to develop it

Abstract:

This study examined the role of the Palestinian police College in Gaza City in improving leadership skills among its students, to achieve the objective of the study, researchers used the analytical descriptive method.

The study used the questionnaire as a tool for gathering information, consisted of (47) items, distributed on five dimensions. The questionnaire was applied to a sample of (150 (students, it has been selected at random stratified. It was conducted statistical packages for Social Studies (SPSS) program.

Analysis of results

1. *The practice degree of Police Faculty in Gaza in improving leadership skills to its students was with(%70.80) a relative weight and with availability of a large extent.*
2. *For areas on the relative weights in descending order: the field of "personal skills" (78.20%), and the field of "management skills" (77.20%), and the field of "technical skills" (75.00%), and the field of "human skills" (65.80%); The field of "intellectual skills" (62.60%)*
3. *There are statistically significant differences among the respondents attributed to the program (Diploma- BA) in favor of bachelor's, and academic level for the benefit of students of the fourth level..*

The researcher's major recommendations were:

- *The need to strengthen the leadership skills of the students of the Police College.*
- *Stimulate and encourage the development of police cadets to acquire leadership skills system.*

key words: *Role, Police College, leadership skills, students*

مقدمة:

تسعى المجتمعات المعاصرة إلى توفير متطلبات التقدم العلمي والتكنولوجي؛ حتى تستطيع تلبية احتياجاتها الآنية والمستقبلية؛ للتكيف مع الحالة التي تتسم بالتغير والتطور المستمرين في شتى مجالات الحياة، الأمر الذي يتطلب الحاجة إلى وجود قيادة فاعلة قادرة على مواكبة هذا التغير والتطور، ويكون لها الدور الحقيقي للإسهام في الارتقاء الحضاري بجميع المستويات.

"فالقيادة لا بد منها لحياة بشرية جُبِلت على المشاركة والتعاون، وهي تحتاج إلى من ينظم لها هذه المشاركة، ويوثق العلاقة، ويوضح الطريق، ويوافيها بما يجب لها، وما يجب عليها"(بالي، د.ت: 109).

ويتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ينعكس أثرها على عمل القائد وأدائه، والتي يمكن تنميتها من خلال التعليم والتدريب، ومن أهم هذه المهارات: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية، وتعد هذه المهارات من المقومات الأساسية التي تمكّن القائد من متابعة المتغيرات المتسارعة في ميدان العمل.

ولذلك فإن الأجهزة الشرطية تتحمل مسؤولية تدريب أفرادها، وتنمية مهاراتهم للتعامل والاتصال الحسن بالجمهور، وتعزيز القيم الروحية والأخلاقية والمهنية، وهذا يتطلب توفير،

كفاءات بشرية واعدة صالحة لديها القدرة على التأثير الإيجابي والتعامل الطيب مع الجمهور، والتفاعل مع معه، والتقليل من درجة الخوف من رجال الشرطة، وذلك من خلال الاتصال الأمني الإيجابي، والفعال والمرتكز على الحوار بين رجل الشرطة والمواطن، وكيفية بناء جسور الثقة بينهم تحت شعار الشرطة في خدمة المواطن، فالحاجة ملحة لإيجاد رجال شرطة يستشرفون مستقبل العمل الأمني، ويسهمون في إحداث نقلة نوعية في سلوكهم، وتنمية مهاراتهم وفقاً للتغيرات والمستجدات، ومن هنا تأتي ضرورة الاهتمام بالبعد السلوكي، والقيم الأخلاقية لرجال الشرطة والأمن الماحي (2006).

وحال الأمة الإسلامية اليوم؛ وما تمر به من أزمات، يرجع إلى افتقارها لقيادة تمتلك المهارات الأساسية؛ لتسخير الإمكانات المتاحة في إحداث نهضة تنموية شاملة، لجميع مناحي الحياة، ولاستعادة مجد الأمة، وعزها، وكرامتها، التي سلبتها في ظل مؤامرات مستمرة، تستهدف الكيان الأصيل للأمة.

كما أدرك العديد من الباحثين أن تقدم أي مجتمع وتطور نظامه؛ يتوقف على ما يتوفر له من قادة قادرين على تنسيق الجهود البشرية، وتحفيزها، ودفعها تجاه تحقيق أهدافه، ولما كان الأمن والاستقرار هدفاً تسعى لتحقيقه كل المجتمعات؛ فقد استهدفت بعض الدراسات بيان دور الكليات الأمنية والشرطية في تعزيز القيم الإنسانية والمهارات القيادية لدى طلابها، حيث أوصت دراسة (الرشودي، 2002) بضرورة التوعية بأهمية المهارات القيادية أثناء التأهيل في الكليات الأمنية، وأشارت دراسة (الطناني، 2010) إلى ضرورة تطوير المهارات الإنسانية والذاتية لرجل الشرطة وصقلها، من خلال التدريب وورش العمل والندوات وغيرها، كما أكدت دراسة (عقيلان، 2014) على أهمية دور كلية الشرطة بغزة في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

إن حاجة المؤسسة الشرطية إلى القيادات الفاعلة يعد من المتطلبات الأساسية؛ لتعزيز الأمن، والاستقرار في المجتمع، لأن الشرطة تشكّل مركّباً أساسياً في كل نظام، وكل مجتمع، كما تعد كلية الشرطة الفلسطينية في غزة أحد الكليات التي تهتم بإعداد الكوادر الشرطية في المحافظات الجنوبية؛ لذلك اهتم الباحث في دراسته بدور كلية الشرطة في تنمية المهارات القيادية لدى منتسبيها، وهي المهارات التي تساعد الكادر الشرطي على القيام بدوره على الوجه الأكمل، ومعاملة المواطنين بالأسلوب الذي يحفظ لهم كرامتهم وإنسانيتهم، وفي الوقت نفسه يحفظ لأفراد الشرطة هيبتهم ومكانتهم، حيث لاحظ الباحث وجود فجوة عميقة بين المواطنين ورجال الشرطة في ظل الأزمة الاقتصادية التي يعيشها المجتمع الفلسطيني في محافظات غزة، مما ينعكس سلباً على السلم والأمن الاجتماعيين، وهو ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة التي حددها في التساؤلات الآتية:

1. ما درجة ممارسة كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة لدورها في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها من وجهة نظرهم؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير آراء أفراد عينة الدراسة حول دور كلية الشرطة بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، تعزى لمتغيرات الدراسة (البرنامج– المستوى الدراسي)؟
3. ما سبل تطوير دور كلية الشرطة الفلسطينية في محافظة غزة لتنمية المهارات القيادية لدى طلابها من وجهة نظر الخبراء التربويين وإدارة كلية الشرطة بغزة؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

1. الوقوف على درجة ممارسة كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة لدورها في تنمية المهارات القيادية من وجهة نظر طلابها.
2. الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير طلاب كلية الشرطة في محافظة غزة تعزى لمتغيرات الدراسة (البرنامج –،المستوى الدراسي).
3. تحديد سبل تطوير دور كلية الشرطة بمحافظة عزة في تعزيز المهارات القيادية لدى طلابها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التالي:

1. كونها تستهدف فئة مؤثرة في المجتمع الفلسطيني، ويرتكز عليها الأمن والاستقرار في محافظات غزة.
2. حاجة المجتمع الفلسطيني إلى قادة مؤهلين، يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم من إحداث التغيير المرغوب في إدارة المؤسسات، وخاصة المؤسسة الأمنية.
3. قد يستفيد من هذه الدراسة: كلية الشرطة الفلسطينية، والمؤسسات التي تهتم بإعداد القادة.
4. افتقار البيئة الفلسطينية لمثل هذه الدراسة التي تستهدف معرفة دور كلية الشرطة الفلسطينية في محافظة غزة لتأهيل القائد الأمني الإيجابي.

مصطلحات الدراسة:

استخدم الباحث المصطلحات التالية:

◄ **المهارات القيادية:** هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز، ويحقق نتائج أفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات(السلمي، 1999: 23).

التعريف الإجرائي للمهارات القيادية: وهي القدرات والممارسات التي تمكن طلاب كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة؛ للقيام بمهامهم، وأدوارهم المستقبلية، نحو أبناء مجتمعهم، والمحافظة على أمنهم وسلامتهم الاجتماعية، والتي تم قياسها من خلال أداة الدراسة التي أعدها الباحث لذلك.

◄ **كلية الشرطة الفلسطينية في محافظة غزة:** هي

مؤسسة أكاديمية تتبع وزارة الداخلية والأمن الوطني، ومعتمدة من وزارة التربية والتعليم العالي، تعمل في محافظة غزة على تأهيل الكادر الشرطي في إطار من المهنية وفقاً لأحدث المناهج المتطورة بشقيها النظري والعملي (موقع كلية الشرطة الفلسطينية الإلكتروني، 2015م).

الإطار النظري

تتطلب القيادة توافر العديد من المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد في أي مؤسسة، ليقوم بدوره بأكبر قدر ممكن من الكفاية والفعالية، **لذلك استعرض الباحث أهم المهارات القيادية التي يجب توافرها فيمن يتحمل مسؤولية أمن المجتمع وأمن الدولة الفلسطينية على النحو الآتي**.

1. المهارات الذاتية: هي سمات تساعد القائد على تحقيق أهدافه، وتشمل السمات الشخصية، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، وذلك يعني أن يتمتع القائد بصحة جيدة، وقوة ونشاط، وقدرة على التحمل حتى يستطيع أن يشيع الحيوية والنشاط للعاملين معه، وأن يكون قادراً على ضبط النفس،، صابراً ومتزناً، فلا يغضب بسرعةويدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام (العجمي، 2010)، وتشمل:

- السمات الجسمية: وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل: القامة والهيئة، واستعدادات تتصل بالناحية الفسيولوجية كالصحة الجسمية والنفسية.

كما تتمثل في القوة البدنية والعصبية، وفي القدرة على التحمل والنشاط والحيوية؛ فالقيادة عمل شاق يتطلب جهداً مركزاً متواصلاً واستخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (الجابري، 2009: 16).

- المبادأة والابتكار: يقصد بالمبادأة: هي ميل يدفع القائد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير.

فالقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً، يضجر من النقد والنقاش، سريع الامتعاض، غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع؛ أكثر من تنمية أفكار الآخرين.

يقصد بالابتكار: تنوع المعارف والتفكير الكامن، وأن يكون القائد له أفكار واختراعات جديدة في المواقف المختلفة، ويرتبط بهذه المهارة سمات أخرى هي: الشجاعة، والقدرة على الحسم، وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات، وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها"(كنعان،2009: 323).

- القدرات العقلية: ويقصد بها "مجموعة الاستعدادات الفكرية، والعادات الذهنية، والاعتقادات الأساسية لدى أي فرد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات"(مجمع اللغة العربية،1970: 203).

- ضبط النفس: يقصد بها أن يستطيع القائد التحكم في عواطفه، وإدارة نفسه بعيداً عن العصبية والتهور(العجمي،2010: 210) وهي سمة مهمة تجعل القائد متفهما، ومتقبلاً للنقد دون انفعال، وغضب، متجنباً اتخاذ قرارات سطحية، وغير فعالة، ويتصرف وفق أهدافه التي يسعى لتحقيقها.

2. المهارات الفنية: يقصد بها "قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة، وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل" (كنعان،2009: 327).

ومن أهم السمات المرتبطة بالمهارة الفنية:

- القدرة على تحمل المسؤولية: تعني شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه باعتباره ملتزماً أدبياً بتحقيقه، والقدرة على إنجاز ما يكلف به، ورؤيته في أداء واجبات وظيفية وتحمل أعبائها، وتحمل مسئوليات القرار الذي يتخذه، وعدم التهرب من المسؤولية، وإلقائها على الآخرين، وتوفير مستوى معين من الرغبة يدفعه لتحمل المسؤولية (العاجز، 2012: 118).

- الفهم العميق والشامل للأمور: أن يكون القائد ملماً بالمعارف الإنسانية؛ لأن دوره يتطلب أن يكون لديه معرفة شاملة بما حوله، وأن يكون غنياً بثقافته، إلا أن الإحاطة الشاملة لا تعني أن يكون القائد خبيراً أو متخصصاً في كل العلوم، لكن أن يعرف شيئاً من هذه العلوم (كنعان،2009: 328 – 329).

- الحزم: بحيث يحافظ القائد على تفكير واضح، ومنطقي، رغم المتاعب، ويبحث عن الحقيقة، ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلف الأمر، ويثبت في المأزق بكل صبر، ولو انسحب الجميع من حولها، وقدرته على اتخاذ القرار بحيث لا يدع للشك والتردد سبيلاً إلى نفسه" (سلمان، 1997: 94).

- الإيمان بالهدف: أن يكرس القائد حياته للعمل، ويقدم كل التضحيات في سبيل تحقيق الهدف، والإيمان بالهدف يعتمد على إمكانية تحقيقه، والقدرة على إقناع نفسه والمرؤوسين بإمكانية تحقيق الهدف، والفائدة التي تترتب على تحقيقه (كنعان،2009: 330).

3. المهارات الإنسانية: "هي القدرة على تفهم سلوك العاملين، ودوافعهم، وعلاقاتهم، والعوامل المؤثرة على سلوكهم؛ حتى يتمكن من التعامل معهم، وإشباع حاجاتهم"(العديلى،1993: 229).

مهارات فرعية منبثقة من المهارات الإنسانية هي:

- مهارة حل النزاع: وينشأ النزاع والمشكلات عادة بسبب عدم اتفاق طرفين أو أكثر على حل مشكلة ما، مما يستدعي بذل جهود مشتركة من كلا الطرفين، أو الأطراف للتوصل إلى حل يرغبان في التوصل إليه، وتتوقف عملية حل النزاع على الكيفية التي يدرك بها كل طرف ذلك النزاع.

- طرق حل النزاعات: التعاون، الوساطة بين جميع أطراف النزاع، تنازل أحد الأطراف عن حقه.

- مهارة تكوين العلاقات: وهي المقدرة على بناء علاقات طيبة مع الجميع، سواء كانوا أعداءه، أو أصدقاءه، وإدراكه الواعي لميول واتجاهات الآخرين، وفهم لمشاعرهم، وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم، وانتقاداتهم البناءة، وإفساح المجال لهم، وتلبية طلباتهم، وإشباع حاجاتهم(الجابري، 2009: 22).

▪ مهارة الإقناع: يعرفها (مصطفى،2000: 188) الإقناع بأنه: "هو حث الآخرين على فهم وجهة نظرك، وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات، وكسب مواقفهم، وثقتهم، وقد تنقل إليهم حقائق أو وقائع، وقد تبين لهم نتائج، وتأكيدات حقيقية عن طريق إعطائهم أدلة مادية، وحجج وبراهين إثبات"، وتبنى الباحث هذا التعريف نظرًا لشموله ووضوحه، وتتضمن هذه المهارة بعض السمات التي يجب على الفرد الذي يقوم بعملية الإقناع التحلي بها وهي:

- القدرة على التحليل والابتكار.
- القدرة على العرض والتعبير.
- القدرة على الضبط الانفعالي.
- القدرة على تقبل النقد(حجاب، 2003: 106).

من الدلائل التي تدل على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد: قدرته على التعامل مع الأفراد، بناء علاقات طيبة مع جميع الناس، إدراكه الواعي لميول واتجاهات الآخرين، وفهم مشاعرهم، وتقبل اقتراحاتهم، وانتقاداتهم البناءة، وإظهار روح الابتكارية فيما يقومون به من أعمال، وجود الإحساس لديهم بالاطمئنان في العمل، وتلبية حاجاتهم(كنعان،2009: 330).

4. المهارات الفكرية: هي قدرة القائد على الدراسة والتحليل، والاستنتاج والمقارنة، يعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين حسب الموقف(العديلى، 1993: 130).

مهارات فرعية منبثقة من المهارات الفكرية هي:

▪ مهارة توليد الأفكار: يمكن توليد الأفكار من خلال عدة أساليب كالعصف الذهني، والبحث، والتأليف.

▪ التفكير متعدد الأبعاد: ويكون غير محصور في جانب أو اتجاه محدد.

▪ الإحساس بالمشكلات: يكون ذلك قبل وقوعها، وأن تقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات.

▪ تطبيق الأساليب العلمية الحديثة: استخدام المهارات انسجاماً مع طبيعة العمل المتمثل في اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات، وتوزيع الأعمال على العاملين.

5. المهارات الإدارية: يقصد بها المهارة التي تعكس القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول واتجاهات النفس والآخرين(درويش، تكلا، 1976: 86)، وينبثق من المهارات الإدارية مهارات فرعية هي:

▪ مهارة اتخاذ القرار: عملية صنع القرار جوهر العملية الإدارية، ومحور ارتكاز المهارات الإدارية، فالقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات، والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب (إبراهيم، 1997: 227).

تساهم المهارات الإدارية الخاصة؛ بتحليل مشكلات القادة في البحث عن حلول مناسبة، واختبار أنسب البدائل. وعدم التسرع في اتخاذ القرار. واستثمار المعلومات، والتقدير الصحيح لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة. وإشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات.

▪ مهارة إدارة الوقت: تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة. وعلى الرغم من كثرة شكاوى القادة والمديرين من عدم كفاية الوقت؛ إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد، وعاداته في العمل، أو في جوانب تنظيمية تعزى إلى تعقيدات النظم، وإجراءات العمل. أو في جوانب فنية بسبب تقادم التكنولوجيا، وعدم تحديث أساليب العمل.

▪ مهارة إدارة التغيير: القيادة تعني التغيير، والقائد هو داعية تغيير مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء والتنظيم وسلوكيات الأفراد (السلمي، 1999: 110).

الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحث على الأدب التربوي، وجد مجموعة من الدراسات تتعلق بموضوع الدراسة، **وقد سار في ترتيبها على أساس التدرج الزمني من الحديث إلى القديم على النحو الآتي:**

دراسة (**عقيلان، 2014**) بعنوان تصور مقترح لتطوير دور كلية الشرطة بغزة في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابها. حيث هدفت الدراسة إلى تعرف دور كلية الشرطة بغزة في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابها، وتقديم تصور مقترح لتطويره، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (376) طالباً من طلاب كلية الشرطة، كما استخدم الباحث أداتين الأولى استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على (3) مجالات: الإيماني والأخلاقي والاجتماعي، والثانية مقابلة أجراها الباحث مع المسؤولين وأصحاب القرار في وزارة الداخلية، ومن نتائجها ما يلي:

▪ درجة ممارسة كلية الشرطة في غزة لتعزيز القيم الإسلامية بوزن نسبي (58.56 %) بدرجة متوسطة.

▪ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدور كلية الشرطة بغزة في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابها تعزى لمتغير نوع الدراسة (بكالوريوس، دبلوم اختصاص) وكانت الفروق لصالح البكالوريوس، ولا توجد فروق في متغير المعدل التراكمي، ومتغير المنطقة السكنية.

دراسة (**الأشقر والجريسي، 2012م**) بعنوان: مدى التزام الشرطة الفلسطينية بمبادئ العلاقات الإنسانية في ضوء تعاليم الإسلام، هدفت الدراسة إلى تعرف مدى التزام أفراد الشرطة الفلسطينية في محافظات غزة بمبادئ العلاقات الإنسانية في ضوء تعاليم الإسلام، وكذلك التعرف إلى وجهتي نظر أفراد الشرطة والمواطنين حول مدى التزام أفراد الشرطة الفلسطينية بتلك العلاقات، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة مكونة من (33) عبارة موزعة على ثلاثة محاور: الضابط القيمي والأخلاقي، استقبال المواطنين، الأداء الوظيفي) وقد توصلت

الدراسة إلى النتائج التالية:

- بلغ متوسط درجة الاستجابة لدى عينة أفراد الشرطة في مجال الضابط القيمي والأخلاقي (87.29 %)، بينما بلغ نسبة عينة الدراسة من المواطنين (78.84 %).
- بلغ متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الشرطة في مجال استقبال المواطنين(86.55 %)، بينما بلغ نسبة عينة الدراسة من المواطنين (72.15 %).
- بلغ متوسط درجة الاستجابة لدى عينة الشرطة في مجال الأداء الوظيفي(86.89 %)، بينما بلغ نسبة عينة الدراسة من المواطنين (75.53%).

دراسة (**الطناني،2010م**) بعنوان: مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية، هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع مهارات رجل الشرطة الإنسانية والذاتية في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية من وجهة نظر رجال الشرطة العاملين في محافظة غزة، وكذلك التعرف إلى مدى توفر أساليب ووسائل تنمية هذه المهارات، والكشف عن الفروق في مستوى هذه المهارات (الإنسانية والذاتية) الناتج عن الاختلاف في السمات والخصائص العامة للمبحوثين، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته ولملاءمته لهذه الدراسة، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع رجال الشرطة العاملين في محافظة غزة، والبالغ عددهم (1722) فرداً، وبلغت عينة الدراسة (517) فرداً تم توزيع الاستبيانات عليهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية المنتظمة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المهارة الإنسانية والذاتية موجودة لدى رجال الشرطة بدرجة متوسطة وتؤثر على فعالية تقديم الخدمة الأمنية وهي بحاجة إلى تطوير.
- أساليب تنمية المهارات الإنسانية والذاتية متوافرة لدى رجال الشرطة العاملين في محافظة غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية حول مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور تعزى إلى متغير (الحالة الاجتماعية، الرتبة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية حول مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور تعزى إلى متغير (العمر، مكان العمل).

دراسة (**العنزي، 2007م**) بعنوان: تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، هدفت الدراسة إلى تعرف المهارات القيادية وتقويمها لدى القيادات الأمنية في القيادة العامة لحرس الحدود بالسعودية، حيث يتكون مجتمع الدراسة من (225) ضابطاً، واتبع الباحث طريقة الحصر الشامل في هذه الدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأهم النتائج التي خلص إليها هي:

- إن أكثر المهارات أهمية مهارات: الهدوء في مواجهة الأزمات، إنجاز العمل بإتقان، القدرة على اتخاذ القرار، احترام الآخرين وكسب تأييدهم.
- أن أكثر المهارات المتوفرة هي: الاهتمام بالمظهر الخارجي، بذل التضحيات في سبيل العمل، القدرة على اتخاذ القرار، معرفة طرق الاتصال في حرس الحدود.

دراسة (**الوهيبي، 2005م**) بعنوان: دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية. هدفت الدراسة إلى تعرف مدى إسهام برامج التأهيل والتدريب، والنشاطات المنهجية واللامنهجية في تنمية المهارات القيادية لطلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية من وجهة نظر المتدربين والمدربين، استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (236) من الدرسين والمدربين في الكلية، أما الطلاب فكانت عينة الدراسة (251) طالباً. أظهرت نتائج الدراسة إلى:

- ضعف برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الامنية في جميع المهارات حيث تراوح الوزني النسبي ما بين (32.4 %) و(24.57 %).

دراسة (**هنسك**) (**Hinck,2003**) بعنوان القائد العسكري ومهارات التحدث الفعال، هدفت الدراسة إلى تحديد مهارات التحدث الفعال المطلوبة لدى القادة العسكريين، وأهم الوسائل والأساليب لتطوير وتحسين مستوى مهارة التحدث لديهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق أداة الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (20) قائداً عسكرياً بمنصب ريادي في الجيش الأمريكي، واستبانة أخرى طبقها على (100) ضابطاً عسكرياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن القادة العسكريين أفراد العينة يعتقدون أن امتلاكهم لمهارة التحدث هي نسبة(71.8 %).
- يعتقد (81 %) من الضباط و(75 %) من القادة بأن هناك فجوة بين مهارات التحدث المطلوبة والفعلية.
- مهارة التحدث تحسن من مستوى القيادة، وتمكن من التعامل مع الظروف الطارئة بثقة أكبر.

دراسة (**الرشودي،2002**) بعنوان: المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الوظيفي" دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام". هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية كل من المهارات القيادية الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية، الواجب توافرها لدى ضباط الشرطة، وتحديد أهم الأساليب التي تستخدم في تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال مرحلتين هما: مدخل المسح الاجتماعي والدراسات الارتباطية، وطبق دراسته المسحية على عينة عشوائية طبقية قوامها (235) ضابطاً منهم (205) ضابطاً من مدينة الرياض و(30) ضابطاً من مدينة الدمام، من خلال استبانة أعدها الباحث لذلك، ومن النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- تعد المهارات الفنية مهمة جداً بينما تعد المهارات الذاتية والإنسانية والإدارية مهارات متوسطة الأهمية.
- تعد القدرات العقلية والمبادأة والابتكار مهارات

قيادية ذاتية مهمة جداً.

- تعد مهارة تقدير الآخرين وبناء فرق العمل مهارات إنسانية مهمة جداً.
- أن أكثر أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة هي برامج التدريب التأهيلية والتخصصية والممارسة العملية وبرامج التعليم الذاتي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يعقب الباحث على الدراسات السابقة من خلال عرضه لأوجه الشبه، والاختلاف فيها، مقارنة بالدراسة الحالية من حيث الهدف، والعينة، والأدوات، كما يلي:

- **من حيث الأهداف:** هدفت بعض الدراسات إلى معرفة واقع المهارات القيادية والعلاقات الإنسانية لدى أفراد الشرطة، كدراسة (الأشقر والجريسي، 2012) ودراسة (الطناني، 2010) ودراسة (العنزي، 2007)، ودراسة (Hinck،2003) ودارسة (الرشودي، 2002) كما هدفت بعضها إلى معرفة دور الكليات الأمنية في تعزيز القيم والمهارات كدراسة (عقيلان،2014)، ودراسة (الوهيبي، 2005).
- **من حيث العينة:** تشابهت العينة من طلاب كلية الشرطة مع دراسة (عقيلان، 2014) و(الوهيبي،2005).
- **من حيث المنهج المستخدم:** اتفقت مع دراسة (عقيلان، 2014)، ودراسة (الأشقر والجريسي، 2012) ودراسة (الطناني، 2010) ودراسة (العنزي، 2007) ودراسة (الوهيبي، 2005)، ودراسة (Hinck،2003) ودارسة (الرشودي، 2002)، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- ركزت أغلب الدراسات على تحديد المهارات القيادية ومدى تنميتها.
- من حيث الاستبانة كأداة للدراسة: معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، كدراسة (عقيلان،2014)، ودراسة (الأشقر والجريسي، 2012) ودراسة (الطناني، 2010) ودراسة (العنزي، 2007)، ودراسة(Hinck،2003) ودارسة (الرشودي، 2002)، ودراسة (الوهيبي، 2005).

الإفادة من الدراسات السابقة: أفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

- الإطار النظري للدراسة، وتحديد أهدافها.
- ساهمت الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة (الاستبانة).
- تفسير النتائج ومناقشتها بناءً على الدراسات السابقة.
- ما تميزت به الدراسة عن الدراسات السابقة:
- إجراء الدراسة في محافظة غزة، على طلاب كلية الشرطة الفلسطينية.
- استخدام المقابلة، كأداة للتعرف إلى سبل تطوير دور كلية الشرطة في تنمية المهارات القيادية.

إجراءات الدراسة:

1. **منهج الدراسة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي؛ للتعرف إلى درجة ممارسة كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة لدورها في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، حيث إن المنهج مناسب لأغراض الدراسة، ويصف الظاهرة: موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها (أبو حطب، وصادق،2010: 104).
2. **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون المجتمع الأصلي للدراسة من طلاب كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة، والبالغ عددهم (330) طالباً. حسب إحصائية كلية الشرطة الفلسطينية بغزة للعام 2014 – 2015*، وهي موزعة حسب الجدول (1):

جدول (1):

يبين مجتمع الدراسة حسب البرنامج والمستوى

اسم المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
البرنامج	بكالوريوس	220	66.7%
	دبلوم	110**	33.3%
المجموع		330	100.00%
المستوى الدراسي	الأول	122	36.9%
	الثاني	96	29.2%
	الثالث	67	20.3%
	الرابع	45	13.6%
المجموع		330	100%

*دائرة القبول والتسجيل بكلية الشرطة، 2015.

** قام الباحث بتوزيع طلاب الدبلوم والبالغ عددهم (110) طالباً على المستويين الدراسيين الأول والثاني.

- **عينة الدراسة الاستطلاعية:** قام الباحث باختيار عينة عشوائية استطلاعية قوامها (23) طالباً من كلية الشرطة من المجتمع الأصلي، بهدف التحقق من صلاحية الأداة للتطبيق على أفراد العينة، وتم استثناء العينة الاستطلاعية من عينة الدراسة الفعلية.

- **عينة الدراسة الفعلية:** اشتملت عينة الدراسة على (146) طالباً من كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة، وتم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية، ووزعت الاستبانة على أفراد المجتمع بنسبة (44.24 %)، كما هي موزعة في الجدول التالي:

جدول (2):

يوضح عينة الدراسة حسب البرنامج، والمستوى الدراسي

اسم المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
البرنامج	بكالوريوس	68	46.57%
	دبلوم	78	53.34%
	المجموع	146	100%
المستوى الدراسي	الأول	40	27.39%
	الثاني	45	32.19%
	الثالث	32	20.54%
	الرابع	29	19.86%
	المجموع	146	100%

يبين جدول (2) أن نسبة طلاب البكالوريوس بلغت (46.57 %)، كما بلغت نسبة طلاب الدبلوم (53.34 %).

- **أداتا الدراسة:**

▪ **الأداة الأولى: الإستبانة**: استخدم الباحث الاستبانة لقياس درجة ممارسة كلية الشرطة الفلسطينية بغزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، حيث تم بناؤها وفق الخطوات الآتية:

1. الرجوع إلى الأدب التربوي.
2. الشروع في إعداد الاستبانة في صورتها الأولية، والمشتملة على خمسة مجالات.
3. تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة بعد التحقق من صدقها وثباتها.

- **صدق الاستبانة:**

▪ أولاً– صدق المحكمين: قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في التربية؛ بهدف تعرف آرائهم حولها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم استبعاد بعض البنود وتعديل بعضها الآخر ليصبح عدد بنود الاستبانة (47) فقرةً.

▪ ثانياً– صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال والدرجة الكلية.

▪ ثالثاً– صدق الاتساق البنائي لمجالات الدراسة: يبين جدول (3) معاملات الارتباط بين معدل كل مجال من مجالات الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05) وقيمة (r) المحسوبة أكبر من قسمة (r) الجدولية وبذلك تكون المجالات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3):

مصفوفة معاملات كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية

المجال	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المجال الأول المهارات الذاتية	0.778	0.000
المجال الثاني المهارات الفنية	0.840	0.000
المجال الثالث المهارات الإنسانية	0.895	0.000
المجال الرابع المهارات الفكرية	0.933	0.000
المجال الخامس المهارات الإدارية	0.779	0.000

ثبات فقرات الاستبانة:

أما ثبات أداة الدراسة فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات أخرى (العساف، 1995: 430). وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين هما: طريقة التجزئة النصفية ومعامل (ألفا كرونباخ.)

1. **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):**

تم إيجاد معامل ارتباط (بيرسون) بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل بعد، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط (سبيرمان براون) للتصحيح حسب المعادلة التالية: معامل الثبات = حيث ر معامل الارتباط، وبين جدول(4) أن هناك معامل ثبات كبير نسبيا لفقرات الاستبانة.

جدول (4):

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) للاستبانة.

المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المصحح	مستوى المعنوية
الأول المهارات الذاتية	0.535	0.697	0.000
الثاني المهارات الفنية	0.668	0.801	0.000
الثالث المهارات الإنسانية	0.662	0.796	0.000
الرابع المهارات الفكرية	0.748	0.856	0.000
الخامس المهارات الإدارية	0.759	0.863	0.000
المجموع	0.807	0.893	0.000

2. **طريقة (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha):**

استخدم الباحث طريقة (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات وقد يبين جدول رقم (5) أن معاملات الثبات مرتفعة.

جدول (5):

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) للاستبانة.

المجال	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول المهارات الذاتية	0.825
المجال الثاني المهارات الفنية	0.834
المجال الثالث المهارات الإنسانية	0.899
المجال الرابع المهارات الفكرية	0.942
المجال الخامس المهارات الإدارية	0.899
الدرجة الكلية	0.965

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات الكلي (0.965) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

- **الأداة الثانية: المقابلة**: قام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع مجموعة من الخبراء التربويين، وأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في كلية الشرطة بغزة، حيث بلغ عددهم (6) أفراد، وذلك للتعرف إلى سبل تطوير دور كلية الشرطة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، ثم قام الباحث بتحليل إجاباتهم، وترتيبها مستبعداً الإجابات غير الصالحة.

نتائج الدراسة وتفسيرها:

تتضمن عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى درجة ممارسة كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة لدورها في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (البرنامج، والمستوى الدراسي)، وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS)، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها.

المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس(ليكرت)الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5 – 1 = 4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 / 5 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي: (التميمي،2004:42).

جدول (6):

يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1–1.80	من 20%–36%	قليلة جدا
أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36%–52%	قليلة
أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52%–68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68%–84%	كبيرة
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84%–100%	كبيرة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحث على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للأداة ككل، ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد درجة الموافقة حسب المحك

◄ نتائج السؤال الأول: والذي ينص على: "**ما هي درجة ممارسة كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة لدورها في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها؟**

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، واستخدام اختبار العينة الواحدة (One Sample T Test) لمعرفة ما اذا كانت إجابات أفراد العينة قد زادت عن درجة الحياد أم لا، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (7):

يبين المتوسط الحسابي، والنسبي وقيمة الاختبار لكل مجال من مجالات الاستبانة

المجال	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
المجال الرابع المهارات الفكرية	3.13	62.60	1.75	0.082	5
المجال الثالث المهارات الإنسانية	3.29	65.80	3.58	0.000	4
المجال الثاني المهارات الفنية	3.75	75.00	14.23	0.000	3
المجال الخامس المهارات الإدارية	3.85	77.00	12.37	0.000	2
المجال الأول المهارات الذاتية	3.91	78.20	17.07	0.000	1
جميع الفقرات	3.54	70.80	9.57	0.000	

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ("146") تساوي (1.96)

ويتضح من خلال الجدول (7) أن جميع درجات المجالات الخمسة كانت متقاربة من حيث متوسطاتها الحسابية وأوزانها النسبية، أما الدرجة الكلية للاستبانة ككل حصلت على وزن نسبي قدره (70.80 %) بدرجة تقدير كبيرة مما يدل على دور كلية الشرطة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- اهتمام إدارة الكلية بتنمية المهارات القيادية جميعاً من خلال تخصيص دوائر خاصة بمتابعة التدريب، ومتابعة

الانضباط داخل الكلية.

- تحديد رؤية الكلية ورسالتها وفق إعداد قيادات شرطية وتخريجهم للمجتمع الفلسطيني.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عقيلان (2014) التي أشارت إلى دور كلية الشرطة في تعزيز القيم الإسلامية بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول رقم (7) أن المجال الأول: المهارات الذاتية، حصل على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (78.20 %) أي بدرجة تقدير كبيرة، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- اهتمام الكلية بالمهارات الذاتية منذ بداية الفصل الأول للطالب في الكلية.

- تشجيع الطلاب على ممارسة المهارات الذاتية وامتلاكها للارتقاء بشخصية الطالب.

وهي تختلف مع دراسة (الطناني، 2012) حيث كانت المهارات الذاتية بدرجة متوسطة. نتائج دراسة (الرشودي،2002) حيث كانت المهارات الفنية في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة جداً.

المجال الرابع: المهارات الفكرية، حصل على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (62.60 %)، أي بدرجة تقدير متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن المهارات الفكرية من المهارات التي تحتاج إلى وقت وجهد كبير حتى يمتلكها الطالب.

- اهتمام الكلية بتعزيز مهارات القيادة الأخرى قبل المهارات الفكرية.

- الاعتماد على الكتب والدراسات في تنمية المهارات الفكرية.

ولتفسير النتائج المتعلقة بدور كلية الشرطة الفلسطينية بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، قام الباحث بإعداد الجداول الآتية الموضحة لمجالات الاستبانة بالشكل التالي:

- **أولا- تحليل فقرات المجال الأول المهارات الذاتية:**

جدول (8):

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول المهارات الذاتية وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تبادر إلى الكشف عن مشكلات الطلاب وعلاجها.	2.74	54.8	-2.41	0.017	8
2	تشجع على الابتكار من أفكار أو وسائل جديدة.	3.22	64.4	2.13	0.034	7
3	تدرب على إدارة نفسه في المواقف المختلفة.	3.94	78.80	12.23	0.000	6
4	تنمي القدرة على ضبط الانفعالات في المواقف الصعبة.	3.99	79.80	11.72	0.000	5
5	تشجع على تحمل الجهد المضني لإنجاز التدريبات.	4.13	82.60	16.02	0.000	4
6	تشجع على النشاط والحيوية الشخصية للطالب.	4.35	87.00	20.72	0.000	3
7	تهتم بالمظهر الخارجي للطالب.	4.39	87.80	19.48	0.000	2
8	تهتم باللياقة الجسمية للطالب.	4.60	92.00	30.93	0.000	1
	جميع الفقرات	3.91	78.20	17.07	0.000	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ("146") تساوي (1.96)

يتضح من الجدول (8) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على "تهتم باللياقة الجسمية للطالب" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (92 %) بدرجة تقدير كبيرة جداً **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- الشرط الأساس لدخول الطالب في الكلية هو اجتياز اختبارات اللياقة.

- أنها أبسط المهارات التي يجب الاهتمام في تعزيزها عند طلاب الكلية الشرطية.

وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصت على " تهتم بالمظهر الخارجي للطالب" احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (87.80 %) بدرجة كبيرة جداً **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- لا يقبل دخول أي طالب بدون الزي العسكري الخاص بالكلية سواء في المحاضرات النظرية أو المحاضرات التطبيقية.

- تأكيد أعضاء الهيئة التدريسية على نظافة الزي العسكري، والاهتمام بالمظهر الخارجي بعد كل مهمة عملية للطالب.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تبادر إلى الكشف عن مشكلات الطلاب والعمل على حلها" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (54.8 %) بدرجة متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- انشغال موظفي الكلية في تقييم البرامج التدريسية (الدبلوم والبكالوريوس) لحداثة الكلية الشرطية.

- قلة الوعي الكافي لمسؤولي الكلية بأهمية تشخيص

مشكلات الطلاب والمبادرة بحلها فوراً.

الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تشجع على الابتكار من أفكار أو وسائل جديدة" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.4 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- إدارة الكلية لا تقوم بالدور المطلوب منها في تشجيع الهيئة التدريسية باستخدام أسلوب تشجع الطلاب من خلاله على المبادرات الابتكارية منهم.

- المقررات الدراسية تفتقر إلى تنمية حاجات التفكير والإبداع لديهم، وقلة حث الطلاب على إثارة الأسئلة دون خوف، أو حرج من قبل أعضاء الهيئة التدريسية.

- **ثانياً- تحليل فقرات المجال الثاني: المهارات الفنية:**

جدول (9):

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول المهارات الفنية وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تقلل من أهمية التخطيط الاستراتيجي.	2.48	49.60	-5.678	0.000	10
2	تحث الطلاب على استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.	3.10	62.00	0.927	0.356	9
3	تنمي مهارات التواصل غير اللفظي لدى الطلاب.	3.18	63.60	2.076	0.040	8
4	تتيح فرصة لتدريب الطلاب على اتخاذ القرارات.	3.41	68.20	5.144	0.000	7
5	تُكسب الطلاب مهارة الإلقاء أمام الآخرين.	3.80	76.00	9.053	0.000	6
6	تفوض بعض الصلاحيات للطلاب ليتدربوا على القيادة.	3.98	79.60	12.35	0.000	5
7	تشجع على تطوير أداء الطلبة التدريبي والأكاديمي.	3.99	79.80	12.774	0.000	4
8	تدرب الطلاب على الواجبات والمسئوليات التي يقومون بها مستقبلاً.	4.10	82.00	14.281	0.000	3
9	تحفز الطلاب على تحمل المسؤولية.	4.15	83.00	15.25	0.000	2
10	تُعلم الطلاب على فنون استعمال السلاح.	4.32	86.40	20.85	0.000	1
	جميع الفقرات	3.65	73.00	12.84	0.000	

قيمة(t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ("146") تساوي (1.96)

يتضح من الجدول (9) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (10) والتي نصت على "تُعلم الطلاب على فنون استعمال السلاح" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (86.40 %) وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تخصيص إدارة الكلية دائرة خاصة بإدارة شؤون التدريب "الإشراف ومتابعة تدريب الطلاب على جميع الأسلحة"(موقع كلية الشرطة بغزة، 2014).

- تخصيص مقررات تتدرج بالطالب حتي يصل إلى إتقان فنون السلاح.

وجاءت الفقرة رقم (9) والتي نصت على "تحفز الطالب على تحمل المسؤولية" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (83.00 %) بدرجة تقدير كبيرة، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- تخصيص أنشطة أثناء المحاضرات العملية يعطي الفرصة للطلاب بالتدرب على تحمل مسؤولية.

- انتداب طلاب الكلية إلى مراكز شرطية للتدريب على مهارة تحمل المسئولية، وغيرها من المهارات.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تقلل من أهمية التخطيط الاستراتيجي" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (49.60 %) بدرجة تقدير قليلة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- اهتمام الكلية بتوعية طلابها بأهمية التخطيط للمستقبل القريب والبعيد للقيادة الذاتية داخل الكلية، وقيادة المهام الموكلة إليهم مستقبلاً.

- احتواء بعض المقررات التعليمية الخاصة بالكلية على موضوعات تتناول التخطيط الاستراتيجي.

الفقرة رقم (2) والتي نصت على "تحث على استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات" احتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (62.00 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- ضعف بعض أعضاء الهيئة التدريسية إلى خبرة تطبيق الأسلوب العلمي لدى الطلاب.

- قلة الأنشطة التطبيقية على ممارسة الأسلوب العلمي في حل نماذج للمشكلات في فترة تدريب الطلاب في المراكز الشرطية.

- **ثالثاً- تحليل فقرات المجال الثالث المهارات الإنسانية:**

جدول (10):

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول المهارات الإنسانية وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تُحث على فهم مشاعر ورغبات الآخرين.	2.94	58.80	-0.607	0.545	8

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
2	تشجع على إشباع الحاجات النفسية (احترام – حب– تقدير) للطالب.	2.98	59.60	-0.170	0.865	7
3	تشجع على إقامة علاقات مع الآخرين.	3.03	60.60	0.262	0.764	6
4	تحث على التعامل الودي مع الآخرين.	3.10	62.00	0.911	0.364	5
5	تُشجع الطلاب على الوسطية في حل النزاعات.	3.27	65.40	2.770	0.006	4
6	تُشجع الطلاب على التعاون الجماعي.	3.54	70.80	4.701	0.000	3
7	تُحث الطلاب على الاستماع للآخرين.	3.58	71.60	5.591	0.000	2
8	تُغرس ثقة الطلاب بأنفسهم أمام الآخرين.	3.89	77.80	8.641	0.000	1
	جميع الفقرات	3.29	65.80	3.589	0.000	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "(146)" تساوي (1.96)

يتضح من الجدول (10) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) التي نصت على " تُغرس ثقة الطلاب بأنفسهم أمام الآخرين" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.80 %) بدرجة تقدير كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- المعاملة الحسنة لأعضاء هيئة التدريس مع طلاب الكلية بكل احترام، وعدم تجريح شخصية الطالب بل تعزيز شخصية الطالب أمام الآخرين.

- تشجيع إدارة الكلية الهيئة التدريسية بإقامة محاضرات تتناول الحديث حول الشخصية، وكيف تكتسب الثقة بالنفس في المعاملات مع الآخرين.

وجاءت الفقرة رقم (7) التي نصت على " تُحث الطلاب على الاستماع للآخرين" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (71.60 %) بدرجة تقدير كبيرة، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- إدراك أهمية تنمية مهارة الاستماع لدى طلاب الكلية لأنها الأساس الأول في عمله مستقبلاً.

- تعزيز أعضاء هيئة التدريس لمهارة الاستماع عملياً أمام الطلاب في المحاضرات وخاصة النظرية.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1) التي نصت على " تُحث على فهم مشاعر الآخرين ورغباتهم " فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (58.80 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- اعتبارها حاجات إنسانية بعيدة عن أهداف برامج كلية الشرطة.

- تركيزها على العلوم الشرطية على حساب التوجيهات والإرشادات النفسية للطلاب.

والفقرة رقم (2) التي نصت على "تشجع على إشباع الحاجات النفسية (احترام، حب، تقدير) للطالب" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (59.60 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- قلة كفاءة بعض المدرسين الأكاديمية بمبادئ العلوم النفسية لتعزيز ذلك عند الطلاب.

- اعتقاد بعض المعلمين أن العمل في المجال الأمني والشرطي يتطلب التشديد في المعاملة.

- **رابعاً- تحليل فقرات المجال الرابع المهارات الفكرية:**

جدول (11):

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول المهارات الفكرية وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تشجع المسابقات الثقافية بين طلاب الكلية.	2.57	51.40	-4.087	0.000	13
2	تُشجع الطلاب على ابتكار أفكار جديدة.	2.77	55.40	-2.134	0.035	12
3	تُحث على تبادل الآراء بين الطلاب.	2.78	55.60	-2.240	0.027	11
4	تُتيح الفرصة لتقديم الأفكار والاقتراحات حول قضية ما.	2.80	56.00	-2.027	0.044	10
5	تشجع الآخرين على المطالعة الذاتية.	2.86	57.20	-1.417	0.158	9
6	تحث على تقبل الأفكار البناءة.	2.87	57.40	-1.134	0.258	8
7	تُنمي قدرة الطالب على التفكير الإبداعي.	2.88	57.60	-1.134	0.258	7
8	تحفز على استخدام الإقناع العقلي لطرح الأفكار.	3.10	62.00	0.970	0.334	6
9	تُنمي قدرة الطالب على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة.	3.15	63.00	-1.450	0.149	5
10	تدعم النشاط الفكري والثقافي.	3.24	64.80	2.567	0.011	4
11	تعزز الطالب المبدع والمتميز.	3.28	65.60	2.618	0.010	3
12	تُدرب الطلاب على سرعة البداهة في التعامل مع المواقف الطارئة والمفاجأة.	4.05	81.00	12.341	0.000	2

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
13	تحث على فهم القوانين واللوائح الخاصة بالكلية.	4.35	87.00	18.219	0.000	1
	جميع الفقرات	3.13	62.60	1.750	0.082	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية "(146)" تساوي (1.96)

يتضح من الجدول (11) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (1) التي نصت على "تحث على فهم القوانين واللوائح الخاصة بالكلية" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (87.00 %) بدرجة تقدير كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

- وضوح قوانين الكلية للطلاب من أول يوم في الكلية من خلال المنشورات الورقية التي يتسلمها الطالب عند التسجيل.

- نشر القوانين الكلية عبر جدران الكلية وعلى الموقع الإلكتروني للكلية.

وجاءت الفقرة رقم (2) التي نصت على " تُدرب الطلاب على سرعة البداهة في التعامل مع المواقف الطارئة والمفاجأة" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (81.00 %) بدرجة تقدير كبيرة، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- طبيعة عمل الطلاب مستقبلاً يحتاج إلى سرعة بداهة في التعامل مع المواقف.

- إدراك الكلية لأهمية غرس مهارة سرعة البداهة لدى طلابها.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) والتي نصت على " تشجع المسابقات الثقافية بين طلاب الكلية" احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (51.40 %) بدرجة تقدير متوسطة ويعزو الباحث ذلك إلى:

- اهتمام الكلية بمسابقات اللياقة والفنون القتالية لدى الطلاب، وبذلك أغفلت قليلاً الجانب الثقافي.

- انشغال الطلاب بالدراسة والمساقات التدريبية.

الفقرة رقم (10) التي نصت على "تُشجع الطلاب على ابتكار أفكار جديدة" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (55.40 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- قلة تخصيص إدارة الكلية مبالغ تشجيعية لمكافأة الطلاب المبدعين.

- إدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس لا تنظم مسابقات لأفضل الأفكار الإبداعية.

- **خامساً- تحليل فقرات المجال الخامس المهارات الإدارية:**

جدول (12):

المتوسطات، والانحرافات المعيارية، للمجال الأول المهارات الإدارية وترتيبها

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية	الترتيب
1	تحفز على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.32	66.40	3.346	0.001	8
2	يمنح بعض المهام الإدارية لتنمية المهارة عند الطلاب.	3.42	68.40	4.510	0.000	7
3	تعزز ثقافة إدارة العمل عند الطالب من خلال تخصص مادة دراسية.	3.64	72.80	6.561	0.000	6
4	تُكسب الطالب كيفية توزيع العمل.	3.70	74.00	8.094	0.000	5
5	تتيح فرصة للطالب لإدارة مجموعات.	3.85	77.00	8.131	0.000	4
6	تنمي مهارة تنظيم الوقت عند الطلبة	4.06	81.20	10.175	0.000	3
7	تعزز على الالتزام بالقوانين والتعليمات الكلية.	4.29	85.80	14.458	0.000	2
8	تحث على الانضباط والالتزام بالمواعيد.	4.57	91.40	22.152	0.000	1
	جميع الفقرات	3.85	77.00	12.378	0.082	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية ("146") تساوي (1.96)

يتضح من الجدول (12) أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانتا:

- الفقرة رقم (8) التي نصت على " تحث على الانضباط والالتزام بالمواعيد" فاحتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (91 %) بدرجة تقدير كبيرة جداً ويعزو الباحث ذلك إلى:

- تخصيص إدارة الكلية دائرة خاصة بمتابعة الانضباط منذ أول يوم في الكلية للطالب حتي يتخرج من الكلية، وهذه الدائرة تحت مسمى دائرة قيادة الدفعات (موقع كلية الشرطة بغزة الإلكتروني، 2015).

وجاءت الفقرة رقم (7) التي نصت على " تعزز على الالتزام بالقوانين والتعليمات الكلية" فاحتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره (85.80 %) بدرجة تقدير كبيرة جداً **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- تخصيص قسم في دائرة قيادة الدفعات يتابع المخالفات الانضباطية للطلاب ومحاسبتهم.

كما يتضح من الجدول السابق أن أدنى فقرتين في هذا المجال كانتا:

الفقرة رقم (1) والتي نصت على " تحفز على المشاركة في اتخاذ القرارات" فاحتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (66.40 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- قلة منح الطلاب فرص لمشاركة الطلاب في اتخاذ

القرارات.

- اتخاذ قرارات الكلية في الغالب لا يحتاج مشاركة الطلاب؛ لكن تحتاج مشاركة المدرسين في ذلك.

والفقرة رقم (2) والتي نصت على " يمنح بعض المهام الإدارية لتنمية المهارة عند الطلاب" فاحتلت المرتبة قبل الأخيرة بوزن نسبي قدره (68.40 %) بدرجة تقدير متوسطة **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- وجود موظفين مختصين في إدارة المهام الإدارية وعدم تفويضها للطلاب لحداثة إنشاء الكلية، ولكن يتم تعزيز ذلك في فترة تدريب الطلاب في المراكز الشرطية.

◄ نتائج السؤال الثاني: والذي نص على: **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير آراء أفراد عينة الدراسة حول دور كلية الشرطة بمحافظة غزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها تبعاً لمتغيرات الدراسة (البرنامج والمستوى الدراسي)**؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من:

● المتغير الأول: البرنامج الدراسي (دبلوم – بكالوريوس): وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (T. test) والجدول (12) يوضح ذلك:

جدول (13):

يبين نتائج اختبار t للفروق في إجابات أفراد العينة لمتغير البرنامج

المجال	برنامج الدراسة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية
المهارات الذاتية	بكالوريوس	4.04	0.594	3.419	0.001
	دبلوم	3.66	0.698		
المهارات الفنية	بكالوريوس	3.93	0.545	5.180	0.000
	دبلوم	3.39	0.680		
المهارات الإنسانية	بكالوريوس	3.56	0.871	5.334	0.000
	دبلوم	2.72	0.959		
المهارات الفكرية	بكالوريوس	3.35	0.860	4.426	0.000
	دبلوم	2.68	0.857		
المهرات الإدارية	بكالوريوس	4.01	0.697	3.243	0.001
	دبلوم	3.54	1.018		
الدرجة الكلية	بكالوريوس	3.74	0.610	5.217	0.000
	دبلوم	3.15	0.697		

قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) و درجة حرية " (145") تساوي (1.96)

ويتبين من الجدول (13) أن القيمة الاحتمالية لجميع المجالات تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وقيمة (t) المحسوبة تساوي (5.217) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.96) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير إجابات المبحوثين حول دور كلية الشرطة في تنمية المهارات القيادية لدى الطلاب تبعا لمتغير البرنامج (دبلوم، بكالوريوس) لصالح طلاب برنامج البكالوريوس، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- أن الفترة التي يقضيها طلاب البكالوريوس في الكلية طويلة مقارنة بفترة طلبة الدبلوم وبالتالي فهي كفيلة بتنمية المهارات المختلفة بشكل أفضل لديهم.

- وعي طلبة البكالوريوس أكثر من طلبة الدبلوم في تقييم دور الكلية في تنمية المهارات القيادية.

● المتغير الثاني: المستوى الدراسي (الأول، الثاني، الثالث،الرابع): وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار "(T. test") والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول (14):

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بين متوسطات درجات تقدير آراء أفراد عينة لمتغير المستوى الدراسي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	القيمة الاحتمالية
المهارات الذاتية	بين المجموعات	4.188	2	2.094	5.196	0.007
	داخل المجموعات	58.025	144	0.403		
	المجموع	62.213	146			
المهارات الفنية	بين المجموعات	1.819	2	0.909	2.236	0.111
	داخل المجموعات	58.564	144	0.409		
	المجموع	60.382	146			
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	8.247	2	4.124	4.476	0.013
	داخل المجموعات	132.664	144	0.921		
	المجموع	140.911	146			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	3.180	2	1.590	1.932	0.149
	داخل المجموعات	118.532	144	0.823		
	المجموع	121.713	146			
المهرات الإدارية	بين المجموعات	2.231	2	1.116	1.587	0.208
	داخل المجموعات	101.234	144	0.703		
	المجموع	103.466	146			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.232	2	1.616	3.455	0.034
	داخل المجموعات	67.338	144	0.468		
	المجموع	70.570	146			

قيمة (F) الجدولية عند درجة حرية "(2، 144)" ومستوى دلالة (0.05) تساوي (3.04)

ويتبين من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية للدرجة الكلية وللمجال الأول (المهارات الذاتية) والمجال الثالث (المهارات الإنسانية) أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وقيمة (f) المحسوبة تساوي (3.455) وهي أكبر من قيمة (f) الجدولية والتي تساوي (3.04) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير آراء أفراد العينة حول دور كلية الشرطة الفلسطينية في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها تبعاً لمتغير المستوى الدراسي، أما بالنسبة للمهارات الأخرى (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإدارية) كانت القيمة الاحتمالية لهم أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير آراء أفراد العينة، حول دور كلية الشرطة الفلسطينية في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها تبعا لمتغير المستوى الدراسي، والجدول التالي يوضح اتجاه الفروق من خلال اختبار (شيفيه) حسب الجدول (15).

جدول (15):

نتائج مقارنة المتوسطات باستخدام اختبار (شيفيه)

المجال	المستوى الدراسي	المستوى الدراسي	الفرق بين المتوسطات	القيمة الاحتمالية
المهارات الذاتية	الأول	الثاني	*0.586	0.007
	الثاني	الرابع	*-0.548	0.019
المهارات الإنسانية	الثاني	الرابع	*-0.867	0.013
الدرجة الكلية	الثاني	الرابع	*-0.542	0.035

* الفروق دالة عند مستوى (0.05)

من خلال النتائج في الجدول (15) نجد أن أعلى مستويات موافقه بالنسبة للمهارات الذاتية كانت لدى طلاب المستوى الأول **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- أن الطلاب في بداية الدراسة يعتمدون على أنفسهم لأنهم في بيئة جديدة عليهم، وتحتاج إلى قدرات ومهارات ذاتية.

- أما بالنسبة للمهارات الإنسانية والدرجة الكلية فقد كانت أعلى المستويات للموافقة لطلاب المستوى الرابع، ويعزو الباحث ذلك إلى:

- أن الطلاب في السنة الرابعة تمكنوا من امتلاك جميع المهارات القيادية التي تعززها درجة البكالوريوس في كلية الشرطة.

- وبالنسبة للمهارات الفنية والفكرية والإدارية التي توافقت معها عينة الدراسة ويعزو الباحث ذلك:

- إلى أنها تعتمد على المنهاج الدراسي الذي تقدمه كلية الشرطة لطلابها بالتعاون مع المدرسين، ولا يؤثر المستوى الدراسي للطلاب على امتلاكهم للجوانب الفنية والإدارية والفكرية.

◄ الإجابة عن السؤال الثالث: وينص على "**ما السبل المقترحة لتطوير دور كلية الشرطة الفلسطينية بغزة في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها؟**

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بإجراء بعض المقابلات مع مجموعة من الخبراء التربويين، وأعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في كلية الشرطة بغزة حيث بلغ عددهم (6) أفراد، وأكدوا جميعاً على جملة من الإجراءات والممارسات، التي تسهم في تعزيز دور كلية الشرطة الفلسطينية في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها، والتي تم تحديدها من خلال الجدول التالي بعد استثناء الإجابات غير السليمة، وتحليل الإجابات الجيدة على النحو الآتي:

جدول (16)

يوضح إجابات أعضاء لجنة المقابلة وتكراراتها

م	الفقرة	التكرارات
1	تعزيز المقررات الدراسية بالموضوعات والأفكار التي تنمي الجانب القيادي لدى الطلاب.	6
2	تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام أساليب تشجع الطلاب على المبادرة والابتكار.	5
3	تنظيم ورش عمل ولقاءات لأعضاء هيئة التدريس لوضع خطة لتعزيز المهارات القيادية لدى الطلاب	4
4	تعيين مشرفين للمتابعات الميدانية، وتوجيه الطلاب المتدربين إلى ممارسة بعض السلوكيات.	4
5	عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في تعزيز المهارات القيادية في حل المشكلات.	3
6	وضع قسم خاص يهتم بتشخيص مشكلات الطلاب، والعمل على علاجها مع الجهات المختصة.	3
7	تشجيع أعضاء هيئة التدريس على إقامة أنشطة تطبيقية تحاكي الأسلوب العلمي في حل المشكلات.	3
8	تخصيص مكافأة تشجيعية للطلاب المبدعين، وتنظيم مسابقات لأفضل الأفكار الإبداعية.	3
9	تفعيل اللوائح والنظم التي تسمح لطلاب الكلية بامتلاك وممارسة المهارات القيادية.	2
10	الاهتمام بالتوازن بين جميع جوانب شخصية الطالب.	1

يظهر من الجدول (16) أن أعلى الإقتراحات كانت" تعزيز المقررات الدراسية بالموضوعات والأفكار التي تنمي الجانب القيادي لدى الطلاب" حيث جاء في المرتبة الأولى، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- أهمية المناهج الدراسية في العملية التعليمية، كونها تغذي الطلاب بالأفكار والمعلومات التي تعزز المهارات القيادية لديهم.

- أن الممارسات الميدانية مرتبطة بالدراسة النظرية المتضمنة للمقررات الدراسية التي يتلقاها الطلاب.

وجاء الاقتراح" تحفيز أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام أساليب تشجع الطلاب على المبادرة والابتكار" في المرتبة الثانية، **ويعزو الباحث ذلك إلى**:

- دور أعضاء هيئة التدريس في إعداد الطلاب، وتمكينهم من ممارسة المهارات القيادية.

- وجه الترابط القوي بين المدرس والمنهاج، فكل منهما لا يستغني عن الآخر، فالمدرس الكفؤ يحتاج إلى منهاج جيد حتى يحقق أهدافه، وكذلك المنهاج الجيد يحتاج إلى مدرس كفؤ يستطيع توصيل المعلومات والمعارف إلى الطلاب بالشكل المناسب.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الآتية:

1. أن درجة ممارسة كلية الشرطة بغزة لدورها في تنمية المهارات القيادية لدى طلابها كان بوزن نسبي يساوي (70.80%) وبدرجة تقدير كبيرة.
2. حصول مجال" المهارات الذاتية" على المرتبة الأولى بوزن نسبي(78.20 %) وبدرجة تقدير كبيرة، ومجال" المهارات الإدارية" على المرتبة الثانية بوزن نسبي(77.20 %) وبدرجة تقدير كبيرة، ومجال "المهارات الفنية" على المرتبة الثالثة بوزن نسبي(75.00 %) وبدرجة تقدير كبيرة، ومجال "المهارات الإنسانية" على المرتبة الرابعة بوزن نسبي(65.80 %) وبدرجة تقدير متوسطة، ومجال "المهارات الفكرية" على المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي(62.60%) وبدرجة تقدير متوسطة.

فقد قام الباحث بوضع التوصيات على النحو التالي:

1. ضرورة تحقيق المهارات القيادية لدى طلاب كلية الشرطة الفلسطينية لأهميتها في العمل والتعامل.
2. ضرورة الاهتمام بتنمية المهارات الإنسانية والفكرية لدى طلاب كلية الشرطة لأهميتها في تعزيز التواصل الإيجابي مع الناس.
3. وضع نظام لتحفيز طلاب كلية الشرطة وتشجيعهم على امتلاك مهارات قيادية.
4. إنشاء لجنة مهمتها الرئيسة متابعة تنمية المهارات القيادية سواء بالشق الأكاديمي أو بالشق التدريبي للكلية، وتكون مسؤولة عن وضع برنامج لتأهيل الطلاب قيادياً.
5. استحداث مادة دراسية يكون محورها تنمية المهارات والصفات القيادية لدى طلاب كلية الشرطة.
6. تحديث برامج كلية الشرطة الفلسطينية بما يتناسب مع متطلبات تعزيز المهارات القيادية لدى طلابها.
7. تعزيز دور الدورات التدريبية والأيام الدراسية وورش العمل التي تناقش أهمية المهارات القيادية في العمل الشرطي.
8. قيام إدارة الكلية بمناقشة قضايا الطلاب، والتعرف على مشكلاتهم، وتحديد العلاج المناسب لها.
9. فسح المجال أمام الطلاب للتعبير عن آرائهم، واشراكهم في اتخاذ القرارات، وتبني أفكارهم الإبداعية.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. إبراهيم، مفيدة (1997): القيادة التربوية في الإسلام، عمان: دار مجدلاوي.
2. أبو زعيتر، منير (2009): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية– غزة.
3. أبو حطب، فؤاد وصادق، آمال(2010): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
4. التميمي، فواز (2004): فاعلية استخدام نظام إدارة الجودة آيزو (9001) في تطوير إدارة الوحدات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في الأردن، رسالة دكتوراه: جامعة عمان.
5. الأشقر، ياسر والجريسي، محمد (2012): مدى التزام الشرطة الفلسطينية بمبادئ العلاقات الإنسانية في ضوء تعاليم الإسلام، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، م 20 (5)، 331 – 357.
6. بالي، فيصل (د.ت): القيادة العسكرية في ضوء القرآن الكريم، مدير الشؤون الدينية للقوات المسلحة، بحث مقدم لجائزة الأمير سلطان الدولية في حفظ القرآن للعسكريين، المملكة العربية السعودية.
7. درويش، عبد الكريم وليلى تكلا (1976): أصول الإدارة العامة، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
8. الجابري، صلاح(2009): المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي _ دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية.
9. حجاب، محمد منير(2003):مهارات الاتصال للإعلاميين والدعاة والتربويين، مجموعة النيل، القاهرة.
10. سلمان، سامي (1997): القيادة والإبداع، الرياض: بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع.
11. السلمي، علي (1999): المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب النشر.
12. الطناني، رامي (2010): مهارات رجل الشرطة في التعامل مع الجمهور وأثرها على فعالية تقديم الخدمة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية– غزة.
13. العاجز، فؤاد وآخرون(2012): الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، الجامعة الاسلامية–غزة.
14. العجمي، محمد (2010): الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة.
15. العديلي، ناصر (1993): إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: مرام للطباعة.

16. العساف، صالح (1995): المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، السعودية.

17. عقيلان، علاء الدين (2014): تصور مقترح لتطوير دور كلية الشرطة الفلسطينية في تعزيز القيم الإسلامية لدى طلابها، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية– غزة.

18. العنزي، شافي(2007): تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض.

19. كنعان، نواف (2009): القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان.

20. الماحي، إبراهيم (2006): السلوك الأخلاقي لرجل الأمن في التعامل مع الجمهور، الرياض. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

21. موقع كلية الشرطة الفلسطينية http://www.ppc.gov.ps/Aboutus.aspx، تم الدخول بتاريخ 20 /4/ 2016م.

22. الوهيبي، محمد (2005): دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *John, Hinck,(2003) "The Military leader and effective rhetorical skills" ,Faculty of the U.S. Army Command and General Staff College.*