جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

# دور الشراكة الأوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية

إعداد
أحمد يوسف حسين صبره

إشراف
د. عثمان عثمان

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2017م

# دور الشراكة الأوروبية الفلسطينية
# في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية

**إعداد**

**أحمد يوسف حسين صبره**

**نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2017/10/10م، وأجيزت.**

| **أعضاء لجنة المناقشة** | **التوقيع** |
|---|---|
| **1. د. عثمان عثمان / مشرفاً ورئيساً** | ..... |
| **2. د. عبد اللطيف ربايعة / ممتحناً خارجياً** | ..... |
| **3. د. إبراهيم أبو جابر / ممتحناً داخلياً** | ..... |

# الإهداء

نهدي هذا العمل إلى روح الشهيد ياسر عرفات

والى كل الشهداء

إلى أسرانا البواسل الذين سطروا

بأمعائهم الخاوية أسمى آيات الصمود والثبات

إلى والدي ووالدتي رحمهما الله

إلى إخواني وأخواتي الأعزاء

إلى زوجتي وأبنائي

الذين دعموني ووفروا كل سبل الراحة

لإنجاز هذا العمل

أصدقائي وزملائي الغوالي

# الشكر والتقدير

نتقدم بالشكر والتقدير

إلى السيد اللواء حازم عطا الله

مدير عام الشرطة

السيد العميد رمضان عوض

- مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات

والى زملائي مدراء وضباط وضباط الصف والأفراد في جهاز الشرطة الفلسطينية

والى بعثة الشرطة الأوروبية

والشكر موصول

للدكتور الفاضل: عثمان عثمان

المشرف على هذا العمل

والى كل من ساهم في انجاز الدراسة

**الإقرار**

أنا الموقع أدناه، مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

# دور الشراكة الأوروبية الفلسطينية
# في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء مـــا تمـــت الإشارة إليه حيث ما أن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أي درجة أو لقب علمي أو بحث لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

## Declaration

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted elsewhere for any other degree or qualification.

**Student's name:** **اسم الطالب:**

**Signature:** **التوقيع:**

**Date:** **التاريخ:**

# فهرس المحتويات


| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| | الإهداء | ج |
| | الشكر والتقدير | د |
| | الإقرار | هـ |
| | فهرس المحتويات | و |
| | فهرس الجداول | ي |
| | فهرس الملاحق | ك |
| | الملخص | ل |
| | **الفصل الأول: خطة الدراسة** | **1** |
| 1.1 | مقدمة الدراسة | 2 |
| 2.1 | مشكلة الدراسة | 6 |
| 3.1 | أسئلة الدراسة | 6 |
| 4.1 | فرضيات الدراسة | 7 |
| 5.1 | حدود الدراسة | 7 |
| 6.1 | أهمية الدراسة | 8 |
| 7.1 | أهداف الدراسة | 9 |
| 8.1 | مصطلحات الدراسة | 9 |
| 9.1 | الدراسات السابقة | 11 |
| 10.1 | منهج الدراسة | 16 |
| 11.1 | أقسام الدراسة | 17 |
| | **الفصل الثاني: واقع الشرطة الفلسطينية وطموحاتها المستقبلية** | **18** |
| 1.2 | مفهوم الشرطة | 19 |
| 1.1.2 | تعريف الشرطة اصطلاحاً | 20 |
| 2.1.2 | تعريف الشرطة في اللغة | 20 |
| 2.2 | نبذة تاريخية عن نشأة الشرطة الفلسطينية | 21 |
| 1.2.2 | تطور عمل ومهام الشرطة الفلسطينية | 23 |
| 2.2.2 | الهيكلية العامة للشرطة الفلسطينية وأقسامها | 23 |

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| 3.2.2 | مهام ووظائف الشرطة الرئيسية | 24 |
| 3.2 | مبادئ العمل الشرطي الجيد | 26 |
| 4.2 | تطور الأداء في جهاز الشرطة | 27 |
| 1.4.2 | دور الشرطة الفلسطينية في خدمة المجتمع وحفظ الأمن | 28 |
| 2.4.2 | الجانب السياسي | 29 |
| 3.4.2 | تطور إستراتيجية النوع الاجتماعي في الشرطة الفلسطينية | 35 |
| 5.2 | التحديات التي تواجه الشرطة الفلسطينية | 37 |
| 1.5.2 | الصورة الذهنية عن رجل الشرطة لدى المواطن الفلسطيني | 37 |
| 2.5.2 | الاحتلال وتقسيم المناطق الفلسطينية (أ.ب.ج) | 39 |
| 3.5.2 | الانتفاضات الفلسطينية وتأثيرها على عمل الشرطة الفلسطينية | 40 |
| 4.5.2 | الإمكانيات والتجهيزات | 40 |
| 6.2 | التخطيط والتطوير في الشرطة الفلسطينية | 44 |
| 1.6.2 | أهمية التخطيط | 44 |
| 2.6.2 | تطور التخطيط في الشرطة الفلسطينية | 46 |
| 7.2 | ملخص الفصل الثاني | 47 |
| | **الفصل الثالث: الشراكات الشرطية الأوروبية الفلسطينية** | **49** |
| 1.3 | مفهوم الشراكة | 50 |
| 2.3 | معايير الشراكة | 53 |
| 3.3 | الخصائص والقدرات الواجب توفرها في الشرطة للنجاح في الشراكة | 54 |
| 4.3 | الظروف والبيئة المحيطة | 55 |
| 5.3 | مميزات وخصائص الشراكات العامة | 56 |
| 6.3 | الشراكة الاورو متوسطية | 57 |
| 7.3 | تطور الشراكة الاوروبية الفلسطينية | 58 |
| 1.7.3 | الشراكة الامنية | 58 |
| 2.7.3 | أهمية الشراكة الاوروبية الفلسطينية | 59 |
| 3.7.3 | المجالات التي تستهدفها الشراكة الاوروبية الفلسطينية | 61 |
| 8.3 | مجالات الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية | 62 |
| 1.8.3 | أهمية الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية | 63 |

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| 2.8.3 | دور بعثة الشرطة الاوروبية في دعم الشرطة الفلسطينية | 64 |
| 3.8.3 | مجالات التطوير الناجمه عن الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية | 67 |
| 9.3 | متطلبات الأداء الشرطي للتطوير التنظيمي | 72 |
| 1.9.3 | عناصر ومتطلبات الأداء الشرطي | 72 |
| 2.9.3 | التدريب وأثره على أداء عناصر الشرطة | 73 |
| 3.9.3 | معايير قياس الأداء الشرطي | 74 |
| 4.9.3 | تطوير معايير منح الترقيات والحوافز في الشرطة الفلسطينية | 75 |
| 10.3 | نماذج ناجحة لبعض مجالات الدعم الاوروبي من وجهة نظر بعثة الشرطة الأوروبية | 76 |
| 11.3 | جانب أخر من الدعم الأوروبي بالتنسيق مع بعثة الشرطة الاوروبية | 78 |
| 12.3 | تقييم مدراء شرطة المحافظات للشراكة من خلال تجربتهم الشخصية في العمل | 79 |
| | ملخص الفصل الثالث | 81 |
| | **الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات** | **83** |
| 1.4 | منهج الدراسة | 84 |
| 2.4 | مجتمع الدراسة | 84 |
| 3.4 | عينة الدراسة | 84 |
| 4.4 | أداة الدراسة | 86 |
| 5.4 | صدق الاداة | 87 |
| 6.4 | ثبات الاداة | 87 |
| 7.4 | إجراءات التطبيق وخطواته | 88 |
| 8.4 | متغيرات الدراسة | 88 |
| | **الفصل الخامس: نتائج الدراسة ومناقشتها** | **90** |
| 1.5 | النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة | 91 |
| 2.5 | التعليق على النتائج | 94 |
| 3.5 | نتائج فرضيات الدراسة | 94 |
| 1.3.5 | النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى | 94 |
| 2.3.5 | النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية | 96 |

| الرقم | الموضوع | الصفحة |
|---|---|---|
| 3.3.5 | النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثالثة | 97 |
| 4.3.5 | النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الرابعة | 97 |
| 5.3.5 | النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الخامسة | 98 |
| 4.5 | ملخص النتائج | 99 |
| 5.5 | التوصيات | 101 |
| | **قائمة المصادر والمراجع** | **103** |
| | **الملاحق** | **109** |
| | **Abstract** | **b** |

# فهرس الجداول


| الرقم | الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| **جدول (1)** | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل | 85 |
| **جدول (2)** | توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعلم | 85 |
| **جدول (3)** | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر | 86 |
| **جدول (4)** | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة | 86 |
| **جدول (5)** | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة | 86 |
| **جدول (6)** | المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والدرجة الكلية | 92 |
| **جدول (7)** | المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل | 95 |
| **جدول (8)** | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل | 95 |
| **جدول (9)** | المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم | 96 |
| **جدول (10)** | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم عند العينة | 96 |
| **جدول (11)** | المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر | 97 |
| **جدول (12)** | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة | 97 |
| **جدول (13)** | المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة | 98 |
| **جدول (14)** | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة عند العينة | 98 |
| **جدول (15)** | المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة | 99 |
| **جدول (16)** | نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة | 99 |

# فهرس الملاحق


| الرقم | الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| **ملحق (1)** | الاستبانة بشكلها النهائي | 110 |
| **ملحق (2)** | أسماء المحكمين | 114 |
| **ملحق (3)** | شرح عن إدارة ودوائر الشرطة | 115 |

**دور الشراكة الأوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية**

**إعداد**

**أحمد يوسف حسين صبره**

**إشراف**

**د. عثمان عثمان**

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية، حيث جاء السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي: ما هو دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل الشرطة الفلسطينية في ظل التحديات السياسية والأمنية التي تواجهها تحت الاحتلال الاسرائيلي لفلسطين؟

في حين افترض الباحث أن الشراكة الاوروبية الفلسطينية طورت من عمليات التخطيط والتطوير لدى جهاز الشرطة الفلسطيني.

والذي أسهم في تطوير أداء العاملين وحسّن من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وعززت من الشفافية واحترام حقوق الانسان والحريات العامة إنسجاماً مع المواثيق الدولية.

كما أن الدراسة افترضت انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة تعزى لمتغير"العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي،الرتبة ومكان العمل".

وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في جهاز الشرطة الذين تلقوا تدريبات من الشرطة الاوروبية من بداية عام 2006 لنهاية العام 2016 م وعددهم ما يقارب (3000) شرطي من مختلف محافظات الوطن الشمالية، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (430) موظفاً في جهاز الشرطة من المستفيدين من هذه التدريبات من محافظات الضفة الغربية الشمالية والبالغ عددها (11) محافظة، بإستخدام اسلوب المسح بالعينة كما استخدم الباحث المقابلة الشخصية، والإستبانة كأداة للدراسة مستنداً الى المنهج الوصفي والمنهج التحليل

والإحصائي في هذه الدراسة والتي خرجت بالنتائج التالية والتـــي اظهـــرت أهميـــة الشـــراكة الأوروبية الفلسطينية في تخطيط العمل في جهاز الشرطة الفلسطينية وخصوصـــاً تطـــوير اداء العاملين في مجال التخطيط،و اظهرت الدراسة ان استجابة المدراء مـــع التـــدريبات الحديثـــة متوسطة الى حد ،كما أظهرت النتائج أهمية ما تلقته عناصر الشرطة الفلسطينية من تـــدريبات في مختلف المجالات الشرطية وحقوق الانسان والتكنولوجيا الحديثة بالتعـــاون مـــع الشـــرطة الأوروبية ، أظهرت الدراسة أهمية المشاريع التطويرية التي قدمتها البعثة وخصوصاً ما يتعلق بتطوير استراتيجية النوع الاجتماعي والشرطة المجتمعية والمساهمة في اســـتراتيجية الشـــرطة الفلسطينية في الفترة الواقعة ما بين الأعوام (2017–2022) والبـــرامج والـــدورات التدريبيـــة الاخرى.

من ناحية أخرى أظهرت الدراسة وجود معايير للشراكة الاوروبية وان كافة النشاطات واللقاءات تكون منسقة مع قيادة جهاز الشرطة و موثقة ضمن برنامج للزيارات الميدانيـــة والاجتماعـــات الدورية ،وأظهرت الدراسة اهمية العمل على تطوير فكرة التوأمة مع الشرطة الاوروبية علـــى غرار التجربة في مديرية شرطة محافظة بيت لحم والشرطة الايطالية،أظهرت الدراسة أيضاَ إن عمل بعثة الشرطة الأوروبية في فلسطين هو عمل مؤقت ويمكن ان تنهي البعثـــة الاوروبيـــة عملها في فلسطين في أي وقت.

# الفصل الأول

# خطة الدراسة

# الفصل الأول

# خطة الدراسة

## 1.1 مقدمة الدراسة

تؤمن الشرطة ايماناً عميقاً بأن التغيير يحصل من خلال دعم وتعاون الشركاء وان تأمين استدامة الشراكات وتعزيزها يعمل على توفير الامن ومنع الجريمة في المجتمع بكافة اشكالها سواء كانت جريمة اقتصادية او الكترونية او جرائم أمن دولة وغيرها، وتعتبر الشراكة جزءاً أساسيا من الطريقة التي ينظر بها جهاز الشرطة الفلسطينية الى نفسها في المجتمع، بما يعمل على تعزيز قدرة المجتمع على الرد على مشاكله الخاصة والتخفيف من المعاناة البشرية والترويج للعدالة الاجتماعية ومساعدة الاشخاص الذين يسعون الى تطوير ذاتهم.

وبشكل عام تعمل علاقات الشراكه أياً كان نوعها على تشاطر الرؤية لتلبية الحاجات لدى الفئة المستهدفة او المستفيدة من مخرجات الشراكة.

وتكون مخرجات ونتائج هذه الشراكة اقرب الى الناس الذين سيتأثرون بها، من خلال ما يقدمه كل شريك من مهارات وموارد ومعرفة وقدرات في جو من الاستقلالية والترويج لشراكات منصفة، بما يعمل على تحديد الحقوق والمسؤوليات بشكل متبادل واحترام الاختلافات والالتزام بالاستماع الى الاخرين وتعلم الواحد من الاخر وتشجيع الشفافية والعمل المشترك من أجل المساعدة في حل المشكلات التي تواجههم، وضرورة الالتزام بعملية طويلة الامد استناداً الى التخطيط والتطوير في العمل التنظيمي والمؤسسي، وصولاً الى تحديد احتياجات المجتمع وفهمها وتعزيزها، وتحقيق الاستدامة.

إن هذه المهمة لم تكن بالأمر السهل على سلطة حديثة النشأة لا تملك مصادر التمويل والخبرة اللازمة لتدريب وتأهيل الكوادر الشرطية ألفلسطينية من جهة.وتغيير الصورة الذهنية عن رجل الامن والتي تكونت لدى المواطن الفلسطيني عبر الحقب السابقة من جهة اخرى، الأمر الذي دفع دولة فلسطين للبحث عن أطراف دولية تساعدها على القيام بهذه المهمة بطريقة

تواكب تطور عمل الشرطة الفلسطينية اسوة بباقي أجهزة الشرطة على المستوى الإقليمي والدولي.

ان ضمان النظام العام والأمن الداخلي للفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة[1] يعتبر من أهم المسائل التي نص عليها اتفاق أوسلو الموقع في 13 أيلول/سبتمبر عام 1993، إذ شكل تأسيس الاجهزة الامنية الفلسطينية وفي مقدمتها جهاز الشرطة الفلسطينية عام 1994 احد أهم أولويات دولة فلسطين في بناء منظومة امنية وشرطية قوية تحفظ امن الشعب وحقوقه ومقدراته. وجاءت بعد ذلك الاتفاقية الانتقالية بواشنطن والتي حلت محل اتفاقية القاهرة و اشتملت في المادة (12) تحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام اشتملت على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية[2].

وفي هذا الاطار فإن المصالح الفلسطينية التقت مع اهتمامات وتوجهات الاتحاد الاوروبي السياسية، فمن جهة تعي دول الاتحاد الاوروبي أن تأهيلها للكادر الشرطي الفلسطيني يأتي ضمن اهتماماتها في ضبط الامن الداخلي الفلسطيني التي تندرج في اطار دعم العملية السلمية المتفق عليها مع الجانب الامريكي والإسرائيلي، ومن ناحية أخرى ترى أن مساعدتها للسلطة الفلسطينية في هذا الجانب سوف يسهم في تعزيز النفوذ الاوروبي في المنطقة.وفي خلق بيئة أمنة ومستقرة بعيدة عن الاضطرابات السياسية التي تسهم في تفشي ظاهرة "الإرهاب" والهجرة غير الشرعية إلى دول الاتحاد الأوروبي فهذه المشكلات لا يمكن لأوروبا حلها دون الشراكة مع الدول المجاورة[3]. مما يستدعى وجود دور أوروبي في منطقة الشرق الاوسط للحفاظ على الاستقرار في المنطقة والتي لطالما اعتبرت القضية الفلسطينية مفتاح الحرب والسلام في منطقة الشرق الاوسط.

---

1 يوسف، غسان، (2009) "**أثر ازدواجية السلطة على التنمية السياسية في السلطة الوطنية الفلسطينية بعد الانتخابات التشريعية الثانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية –نابلس، ص54.

2 **أنظر اتفاقية اوسلو الموقعه في 13 أيلول 1993 بين الجانب الاسرائيلي والفلسطيني**، الماده 8.

3 بني فضل، عصام (2009) "**دور الاتحاد الأوروبي في التنمية السياسية تجاه الأراضي الفلسطينية المحتلة(1991م-2007م)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص: 150

وفي هذا السياق اشار الدكتور امجد ابو العز دكتور العلوم السياسية في جامعة النجاح الوطنية والباحث في الشؤون الاوروبية ان الحرص الاوروبي على تقديم الدعم والتدريب يمكن ان يرد إلى عدة أسباب منها ما يتعلق بهوية الإتحاد كونه قوة تفتقد الى القوة العسكرية لتنفيذ وفرض سياساته، فوجد في الترويج الديمقراطي وتقديم المساعدات المادية والتقنية ضالته، وما يعوضه عن عدم قدرته على التأثير دولياً من خلال القوة العسكرية على غرار الدول الأخرى كما ان لديه رغبة في تعميم واستنساخ تجربته في دعم الديمقراطية من خلال نظام العضوية التي ساهمت في ترويض جمهوريات الإتحاد السوفيتي السابقة وإدخالها الحظيرة الأوروبية بشكل سلمي[1]، ويعتقد مسؤولوا الإتحاد أن هناك صلة بين الديمقراطية والنمو الاقتصادي والازدهار والسلام، وأن تحقيق النمو الاقتصادي في أي مجتمع لا يتم إلا باحترام حقوق الإنسان الأساسية، فلا أمن بدون تنمية ولا تنمية بدون الأمن[2].

في عام 1994 أفتتح رسميا في فلسطين مكتب "المساعدة التقنية للمفوضية الأوروبية" كجزء متمّم لممثلية الإتحاد الأوروبي في القدس ويُعتبر المكتب مسؤولاً على نحو مساو مع دولة فلسطين عن متابعة تطبيق اتفاق"رابطة المفوضية الأوروبية" ومنظمة التحرير الفلسطينية حول "اتفاقية التجارة والتعاون"الموقعة عام 1997 والتي شكلت عنصراً أساسياً في العلاقات بين الإتحاد الأوروبي والفلسطينيين في إطار الشراكة الأوروبية – المتوسطية[3].

وقدم الاتحاد الاوروبي الدعم لمعظم القطاعات والمؤسسات الفلسطينية واعتبر شريكاً حقيقياً في دعم السلطة ألفلسطينيه.

ففي السنوات الاخيرة قدم الاتحاد الاوروبي الكثير من المعدات والتجهيزات والأجهزة للشرطة الفلسطينية في اطار الدعم المستمر لها، فضلا عن تنظيم الكثير من البرامج التدريبية

---

[1] ابو العز، امجد (2016) "برامج الديمقراطية في فلسطين مصالح امنية بثياب ليبراليه، وكالة معاً للأخبار–فلسطين. https://www.maannews.net/Content.aspx?id=825277

[2] أنظر اتفاق الشراكة الاوروبية الفلسطينية على موقع الاتحاد الاوروبي، http://www.mne.gov.ps/MneModules/epapers/pal-eur-co.pdf

[3] وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، اتفاق الشراكة الاوروبية الفلسطينية، http://www.mne.gov.ps/MneModules/epapers/pal-eur-co.pdf

لإعداد الكوادر والخبرات لمنتسبي جهاز الشرطة الفلسطيني. سواء كان ذلك بقدوم وفود من المختصين ألاوروبيين لتنظيم البرامج التدريبية في الضفة الغربية، أو استضافة المتدربين من جهاز الشرطة الفلسطينية الى الدول الاوروبية لتلقي التدريبات المختلفة هناك.

ويرى الباحث ان اوروبا كباقي الدول تسعى الى وضع اسمها على خارطة الشرق الاوسط وإبراز دورها كلاعب اساسي في المنطقة الى جانب الدول الكبرى الأخرى مثل الولايات المتحدة الامريكية ويقر الاتحاد الاوروبي بمحورية الدور الامريكي في الشرق الاوسط،كما ان الدور الاوروبي يميل اكثر الى تحقيق العدالة واحترام حقوق الانسان وأكثر موضوعية ونزاهة في التعامل مع الصراع الفلسطيني الاسرائيلي.

ومن خلال هذه الدراسة التي تستعرض واقع الشراكة بشكل عام وتركز على جزئية الشراكة الاوروبية الفلسطينية من خلال ما تقدمه بعثة الشرطة الاوروبية من تدريب ومشاريع تخدم عمل الشرطة الفلسطينية، تم تقسيم هذه الدراسة الى مقدمة وأربعة فصول. الفصل الاول خطة البحث والتي اشتملت على المشكلة والأهداف والفرضية والمنهج المستخدم والمصطلحات الواردة في الدراسة بينما ركز الفصل الثاني على مراحل نشأة وتطور جهاز الشرطة الفلسطينية بشكل عام وواجبات الشرطة الفلسطينية وأعمالها والخدمات التي تقدمها اما الفصل الثالث فركز على الشراكة الاوروبية الفلسطينية ودورها في تطوير عمل الشرطة الفلسطينية ومجالات دعم التدريب التي يتلقاها منتسبو وموظفو جهاز الشرطة الفلسطينية من قبل الخبراء والمختصين الأوروبيين من بعثة الشرطة الأوروبية وانعكاس ذلك على الواقع الأمني والمجتمعي الفلسطيني وعلى أداء الشرطة الفلسطينية ودورها في تحسين الأداء ودعمها ومساهمتها في التنمية والتطوير للعمل الشرطي وأسس تقديم الخدمات وفي الفصل الرابع يستعرض الباحث منهجية البحث وتحليل ادوات الدراسة وفي الفصل الخامس تم مناقشة النتائج والإجابة على اسئلة وفرضيات الدراسة وعرض للنتائج وابرز التوصيات التي توصلت اليها الدراسة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

هناك علاقة واضحة بين الأمن بمفهومه الواسع والتنمية فهناك من يرى أنـــه لا تنميـــة بغير الامن ولا أمن بغير التنمية، ووفقا لهذا الاتجاه فإن تحقيق التنمية له متطلبات ومعايير امنية لابد من توافرها فى المجتمع، وهو ما يتطلب بناء أجهزة أمنية ذات قدرات مهنية وتقنية متطورة بحيث تكون قادرة على التعامل مع التهديدات والتحديات الأمنية التى تواجه المجتمعات بـــأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. في إطار الالتزام بأحكام القانون لأقصى قدر ممكن، وكذلك فـــإن توسيع نطاق المشاركة والشراكة فى تحقيق الأمن فى المجتمع من جانب و مؤسساته ومواطنيه من جانب أخر.

إن عملية تأسيس وإنشاء مؤسسات دولة كاملة بكافة مركباتها ومكوناتها لـــيس بـــالأمر الهين على سلطة فتية في ظل التحديات السياسية والأمنية والاقتصادية والمعيقات التي تضـــعها حكومة اسرائيل امام دولة فلسطين بكافة مكوناتها.

على الرغم من ذلك كان بناء المؤسسة الامنية وعلى رأسها جهاز الشرطة الفلســـطينية من أولويات السلطة الفلسطينية، وبالتالي لا بد من الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال تطوير وتخطيط العمل الامني والشرطي ليأخذ دوره في بناء اركان الدولة الفلسطينية، إســـتناداً إلى معايير شرطية عالمية متطورة والاستفادة من ما توصلت الية الدول المتقدمة في هذا المجال بما يساهم في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة في فلسطين وصولاً الـــى شـــرطة الدولـــة الفلسطينية المستقلة، وبذلك تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على التساؤل الرئيس التالي: **ما هو دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية الشرطية في تخطـــيط وتطـــوير عمـــل جهـــاز الشـــرطة الفلسطينية في ظل التحديات السياسية والأمنية التي تواجه السلطة الفلسطينية؟**

## 3.1 أسئلة الدراسة

وينبثق عن السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تخطط الشرطة الفلسطينية في ظل الظـــروف الاســـتثنائية التـــي يواجههـــا الشـــعب الفلسطينية ضمن مراحل نشأتها؟

2. ما هي التحديات والعوائق التي تواجه عمل جهاز الشرطة الفلسطيني على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي؟

3. ما هي المجالات التي طورتها الشراكة الاوروبية الفلسطينية في عمل جهاز الشرطة الفلسطينية ؟

4. كيف تنظر الشرطة الاوروبية الى تطور استراتيجيات وسياسات العمل في الشرطة الفلسطينية بما يحقق الاستدامة في حال انتهاء مهمة بعثة الشرطة الاوروبية في فلسطين ؟

5. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تطوير عمل الشرطة تعزى لمتغيرات (مكان العمل، مستوى التعلم، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة).

### 4.1 فرضيات الدراسة

تفترض الدراسة أن الشراكة الاوروبية الفلسطينية في مجال العمل الشرطي طورت من عمليات التخطيط والتطوير لدى جهاز الشرطة الفلسطينية ،على مستوى تطوير اداء العاملين وحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وعززت الشفافية واحترام حقوق الانسان والحريات العامة والمواثيق الدولية.

كما تفترض الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة تعزى لمتغير (مكان العمل، مستوى التعلم، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة).

### 5.1 حدود الدراسة

**الحدود الزمنية:** تناولت الدراسة بشكل مباشر الفترة الزمنية الواقعة ما بين الاعوام 2006-2016 فترة بداية عمل البعثة في رام الله بالضفة الغربية.

**الحدود المكانية:** سوف تغطي الدراسة احدى عشرة مديرية شرطة محافظة في الضفة الغربية وهي:" الخليل، بيت لحم، اريحا والأغوار، ضواحي القدس، رام الله والبيرة، سلفيت، نابلس، طولكرم، قلقيلية، طوباس، جنين"، ولقد قام الباحث بإستثناء الشرطة في قطاع غزة نظراً لعدم وجود دور لبعثة الشرطة الاوروبية او أي تعاون نتيجة الظروف السياسية القائمة.

**الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشرطة الفلسطينية وعلى دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية

### 6.1 أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في المستويات التالية:

**1. المستوى العلمي**

تمثل هذه الدراسة أهمية علمية كونها تعتبر من الدراسات العلمية القليلة التي تبحث في موضوعات الشراكة مع الأجهزة الأمنية في فلسطين، وواحدة من المرجعيات النادرة على حسب علم الباحث في مجال عمل بعثة الشرطة الأوروبية وبالتالي فهي تشكل مادة نظرية مهمة ومفيدة للباحثين والمختصين والدارسين في مجالات الشراكات والعمل الشرطي، وتوسع من مداركهم وسعة إطلاعهم على ابحاث عمل الشرطة والتعرف على موضوعات جديدة، كون الموضوع لم يسبق أن تم تناوله ضمن هذا المجال. وبالتالي تلعب الحداثة دوراً كبيراً في إبراز أهمية الموضوع، فهي تثري المكتبة العلمية كونها دليلا مهما يمكن الرجوع إليه والاستفادة منه من قبل الباحثين والإدارة العليا في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

**2. المستوى التطبيقي**

هناك مجموعة من التوصيات، والمقترحات المهمة التي من شأنها تحسين الواقع الفلسطيني للشرطة الفلسطينية، وكذلك تطوير مستوى الشراكة مع بعثة الشرطة الاوروبية، وبذلك سيكون لذلك أثر إيجابي في تحسين مستوى الأداء والانتباه إلى العديد من النقاط الأساسية

التي يجب أن تُعنى بها الشرطة الفلسطينية في تطوير عملها على مستوى المؤسسات الشـــريكة والداعمين الدوليين وعلاقتها بالمواطن الفلسطيني، ومؤسسات المجتمع المدني.

### 7.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1. تشخيص مراحل تطور عمل الشرطة الفلسطينية والتحديات التي تواجهها.
2. تشخيص وتحليل أبعاد الدور الاوروبي في الدعم المقدم للشرطة الفلسطينية ومدى مساهمته في تطوير العمل في الجانب التطبيقي؟
3. التعرف على المجالات التي طورتهـــا الشـــراكة الاوروبيـــة الفلســـطينية فـــي سياســـات واستراتيجيات عمل الشرطة الفلسطينية.
4. التعرف على وسائل وطرق اخرى لتطوير عمل الشرطة بالاستفادة من التجربة الاوروبية بما يحقق الاستدامة في عملها في حال انهت البعثة تواجدها في فلسطين؟
5. الخروج بنتائج وتوصيات لمتخذ القرار حول واقع هذه ألشراكات وأهم المجالات الواجـــب تطويرها.

### 8.1 مصطلحات الدراسة

تعريف و معنى شراكة في معجم المعاني الجامع – معجم عربي عربي شـــراكة اســـم (علاقة تقوم على التَّعاون وتبادل المصالح في شتَّى المجالات بين كيانين شَراكة اقتصاديّة) اسم الجمع: شُرُكٌ، و أشْرُكٌ.

**الشِّرَاكُ:** الطريقة من الكلإ الأخضر تكون منقطعة عن غيرها،الشِّرَاكُ: سيْرُ النَّعْلِ علـــى ظهـــر القدَم،مضوا على شِراك واحد: طريق واحد

**الشراكة:** "تعتبر قاعدة من قواعد الفهم المشترك بين كافة القطاعات وبما يؤدي إلى تحقيق التأثير الإيجابي وهي عملية تستند على مرجعيات تشريعية وقانونية وإدارية والتي تعمل بها وفق ضوابط عمل تنظم العلاقة بين هذه الأطراف في تيسير الأنشطة والبرامج والخطط". [1]

**الشراكة الأورو متوسطية:** او ما يطلق عليها "عملية برشلونة" وتسمى ايضا "يوروميد" بدأت عام 1995 من خلال مؤتمر برشلونة الأورو متوسطي والذي اقترحته اسبانيا ونظمه الاتحاد الاوروبي لتعزيز علاقاته مع الدول المطلة على البحر المتوسط في شمال افريقيا وغرب اسيا. كما اقترح فيه العديد من السياسات من بينها الأمن والاستقرار في منطقة البحر المتوسط وتعزيز الديمقراطية وحقوق الانسان[2].

**الشرطة الفلسطينية:** هي "هيئة مدنية نظامية تابعة لوزارة الداخلية في السلطة الفلسطينية، ويرأسها مدير يسمى مدير عام الشرطة يتبع مباشرة لوزير الداخلية وعلاقته به في جميع الأمور المتعلّقة بالعمل الشرطي.وتسهر على حفظ النظام العام والآداب العامة وتتولى ما تفرضه عليها القوانين واللوائح من واجبات،أي ان الشرطة تستخدم العمل النظامي .

**التخطيط:** يعرف التخطيط على انه "عمل افتراضات عما ستكون عليه الأحوال فى المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول إليها. والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف وكيفية استخدام هذه العناصر وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال".[3]

وعرف نوناس شيلينج المفكر الأمريكي فى كتابه نظام التخطيط ووضع البرامج أن التخطيط هو عبارة عن عملية تحديد الأهداف المنشودة وتحديد الطرق للوصول إلى هذه ألأهداف.

---

[1] السعيد، أمل، (2014) "الشراكة المجتمعية.. وفائدتها" على الرابط: http://www.alhayat.com/Opinion/Letters/2569433 تاريخ الولوج: 17.11.2016 23:40

[2] بشارة، خضرة، (2010) "**أوروبا من اجل المتوسط من مؤتمر برشلونة الى قمة باريس (1995- 2007)**"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ص 184.

[3] الجوافان، امينه، " التخطيط الإستراتيجي بوابة الدخول لعالم الجودة" http://www.al-jazirah.com/2012/20120120/rj6.htm

وعرفته دائرة المعارف البريطانية بأنه" تحديد للأهداف المرجوة على ضوء الإمكانيات المتوفرة الحالية والمستقبلية وأساليب وطرق وخيارات تنفيذ ألأهداف.

ويجب أن يكون مضمون هذا المنهج نموذجاً للإجابة على ماذا، ولمن، وكيف، ومتـــى، وأين، وكم.[1]

**التخطيط الشرطي:** "هو تخطيط يتناول تخطيط وتحديد المبادئ وتقدير الإمكانات البشرية والمالية وغيرها من العناصر اللازمة لمواجهة احتياجات ومتطلبات الأمن العام وفرض سيادة القانون".[2]

### 9.1 الدراسات السابقة

عمل الباحث خلال اعداد هذه الدراسة على الاطلاع على العديد من الدراسات والأدبيات السابقة التي ناقشت عمل الشرطة واطلع على جزء اخر منها تحدث عن الشراكات بكافة انواعها ومجالاتها والتي عززت من قدرة الباحث على التعرف على كيفية اعداد هذه الدراسة وتحديـــد مشكلتها وأهدافها ومنهجيتها ومن هذه الدراسات ذات العلاقة المباشرة في موضوع الدراسة قيد البحث نذكر.

**أ- الدراسات العربية**

**دراسة سليمان. بسام (2013) بعنوان "دور دولة فلسطين في تحقيق التنمية، والأمن، والديمقراطية في ظل الاحتلال الإسرائيلي":** وهي دراسة ركزت على دور دولة فلسطين فـــي تحقيق التنمية، والأمن، والديمقراطية كعملية متكاملة ومترابطة في ظل التحديات التي يفرضـــها الاحتلال الإسرائيلي على السلطة الفلسطينية، حيث قامت الدراسة بوصف وتحليل جملـــة مـــن العوامل الذاتية (الداخلية)، والموضوعية (الخارجية) التي لعبت دوراً حاسماً في إضـــعاف دور

---

1 الكردي، احمد (2010) " **التخطيط الإستراتيجى فى منظمات الأعمال العصرية "متضمنا خطة إستراتيجية لمصر عـــام 2020م**، ص3-4

2 فضل الله، خولة (2014) " **التخطيط في المؤسسة الامنية والشرطية** "، الشرطة الفلسطينية، بحث غير منشور، رام الله، ص13.

دولة فلسطين في تحقيق التنمية، والأمن، والديمقراطية في الضفة الغربية وقطاع غـزة، وقـد خلص في نهاية دراسته إلى أن كان من الصعب على دولة فلسطين تحقيق التنمية الشاملة فـي الضفة الغربية وقطاع غزة في ظل استمرار الاحتلال الإسرائيلي. بحيث لم تتمكن دولة فلسطين من التخلص من إرث الاحتلال الإسرائيلي الطويل، ووضع التنمية الشاملة في الضفة الغربيـة وقطاع غزة على طريق النمو والاستدامة؛ بسبب استمرار الاحتلال الإسرائيلي.[1]

**دراسة شيب. فداء (2013) بعنوان "انعكاسات الخطط الإصلاحية التنموية المقدمة من دولة فلسطين على الأمن الإنساني (2005-2011)"** حيث قدمت الدراسة رؤية واضحة حـول مدى انعكاس هذه الخطط الإصلاحية والتنموية على تحقيق الأمن الإنساني. وهدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات الخطط الإصلاحية التنموية المقدمة من دولة فلسطين على الأمن الإنسـاني. وذلك من خلال بعض النتائج التي توصلت إليها الباحثة عن طريق تحليل الخطط الإصـلاحية والتنموية الفلسطينية، وأهمها: • تنعكس الخطط الإصلاحية والتنموية في الأراضي الفلسـطينية انعكاساً سلبياً على التحرر من الفاقة والجوع والخوف، كما لم تحقق فلسفة الحكومة فـي بنـاء المؤسسات الفلسطينية بصفتها استراتيجية لإنهاء الاحتلال الإسرائيلي وإقامة الدولة الفلسطينية و فاعليتها، إذ إنه استمر الاحتلال ولم تبنّ الدولة الفلسـطينية المسـتقلة ولـم تحقـق السـيادة، والديمقراطية والحريات وحقوق الإنسان التي تجسد بمجملها انعدام الأمن السياسـي، والأمـن الشخص. [2]

**دراسة هلال.محمد (2007) واقع العلاقة بين الجمهور والشرطة دراسة اجتماعيـة[3].**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع العلاقة بين الجمهور والشرطة.**وقد تناولت الدراسـة اسس ومنهجية العلاقة** الواجب توفرها، ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال عدة نقـاط تتمثل في تحديد مفهومي الشرطة والجمهور. وكذلك تم تناول العوامل المـؤثرة علـى طبيعـة

---

[1] سلمان، بسام (2013)" **دور دولة فلسطين في تحقيق التنمية، والأمن، والديمقراطية في ظل الاحـتلال الإسـرائيلي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

[2] شيب، فداء (2013)" **انعكاسات الخطط الإصلاحية التنموية المقدمة من دولة فلسطينعلى الأمـن الإنسـاني (2005-2011)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

[3] هلال، محمد (2007)"**واقع العلاقة بين الجمهور والشرطة دراسة اجتماعية**"، الشارقة، مركز بحوث الشرطة.

العلاقة بين الجمهور والشرطة وقدمت الدراسة نماذج تجارب تطبيقية ناجحة لطبيعة العلاقة بين الشرطة والجمهور في الدول المتقدمة.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج الهامة حيث أن 50% من المبحوثين قد سبق لهم التعاون مع الشرطة سواء من خلال الإبلاغ عن جريمة أو حادث مروري أو التطوع للإدلاء بالشهادة للشرطة تحقيقا للعدالة. كذلك أوضحت النتائج إفادة نسبة كبيرة من المبحوثين بجودة الخدمات التي تقدمها الشرطة لهم. وارجعوا ذلك لعدة اعتبارات منها الإحساس بالأمن والأمان والطابع الإنساني في تعامل الشرطة فضلا عن الإنجاز السريع في المعاملات.

**دراسة جعفر.فاطمة عبد الرسول (ب. ت)الشراكة بين شرطة خدمة المجتمع والمنظمات المدنية لتحقيق الأمن الاجتماعي دراسة مطبقة على عينة من شرطة خدمة المجتمع في مديرية المحافظة الوسطى[1]:** وخرجت الدراسة بعدة نتائج ابرزها أن أهم عوامل ظهور شرطة خدمة المجتمع ضرورة التوسع في وظيفة الشرطة لتشمل أدوار وقائية ذات طابع اجتماعي، وأن مسؤولية أمن المجتمع يجب أن يشارك فيها أفراد وقطاعات المجتمع، و أن من أهم عوامل نجاح شرطة خدمة المجتمع عمل رجال الشرطة وسط المجتمعات الصغيرة، احترام تطبيق القوانين، التعاون مع منظمات المجتمع المدني، نشر وغرس ثقافة الشرطة المجتمعية في المدارس.

**دراسة المومني.عطاف (2004): الدور الاجتماعي للشرطة وأثره في الوقاية من الجريمة والانحراف دراسة ميدانية لبعض المراكز الأمنية في مدينة عمان بالأردن.**[2] وتوصلت الباحثة إلى أن جهاز الشرطة نادراً ما يقوم ببعض الأدوار التي هي من أهم النشاطات الاجتماعية، والتي تتمثل في توفير فرص عمل للشباب، وعدم وجود رعاية لاحقة للمفرج عنهم من خلال توفير فرص عمل لهم، أو مساعدتهم على إيجاد عمل.

---

[1] جعفر، فاطمة عبد الرسول، "**الشراكة بين شرطة خدمة المجتمع والمنظمات المدنية لتحقيق الأمن الاجتماعي**"، دراسة مطبقة على عينة من شرطة خدمة المجتمع في مديرية المحافظة الوسطى، جامعة البحرين، البحرين، بدون تاريخ.

[2] المومني، عطاف (2004)" **الدور الاجتماعي للشرطة وأثره في الوقاية من الجريمة والانحراف في الأردن**"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الاجتماع، كلية الآداب، الجامعة الأردنية، عمان.

**دراسة عبد الكريم الحربي (2004) الدور المجتمعي للمؤسسات الأمنية، مدى فاعليـــة المجتمع مع المؤسسات الأمنية للوقاية من الجريمة [1].** أوضحت النتائج الإحصـــائية الأهميـــة الكبيرة جداً لمساعدة الدور الاجتماعي على زيادة فاعلية جهود رجال الأمن عند أداء مهـــامهم، أما المراحل العملية للدور الاجتماعي للمؤسسات الأمنية أوضحت النتائج الإحصـــائية الأهميـــة الكبيرة لمدى تجاوب المجتمع لتنفيذ القرارات التي تحقق الأمن، أســـاليب الـــدور الاجتمـــاعي لمشاركة المؤسسات الأمنية، أوضحت النتائج الإحصائية الأهمية الكبيرة للمحاضرات والحفلات الأمنية التي تؤدي إلى زيادة فاعلية الدور الاجتماعي.

**ب- الدراسات الأجنبية**

**دراسة سامي عبد الشافي عام (2015) بعنوان "إعادة تنظيم سياسة الاتحاد الاوروبي في فلسطين نحو اقتصاد دولـــة قابلـــه للعـــيش بكرامـــه" ( Realigning EU Policy in Palestine Towards a Viable State Economy and Restored Dignity)،[2]** حيث تناولت الدراسة واقع المساعدات الاوروبية وحصة فلسطين منها، وتناولت واقع الاقتصاد الفلسطيني، ثم تناولت الدراسة الاعتبارات السياسية التي تؤثر على الية دعم الاتحاد الأوروبـــي وخلصت الدراسة الى تحديد التطبيقات العملية لإنشاء اطار عمل حيوي في هذا المجال.

تكمن اهمية هذه الدراسة كونها تناقش سياسة الاتحاد الاوروبي في دعم فلسطين وتحقيق التنمية في فلسطين وما يرتبط بهذه السياسات من مصالح وما يقف خلفها من اهداف حقيقية.

**دراسة (G. Fernindez Arribas)، عـــام (2013)، بعنـــوان "علاقـــات الاتحـــاد الاوروبي مع دول جنوب البحر الابيض المتوسط بعد الربيـــع العربـــي" ( The European Union's relations with the Southern-Mediterranean in the aftermath of**

---

[1] الحربي، عبد الكريم(2004) **الدور المجتمعي للمؤسسات الأمنية، مدى فاعلية المجتمع مع المؤسسات الأمنية للوقاية من الجريمة**، ورقة عمل مقدمة لندوة المجتمع والأمن المنعقدة بكلية الملك فهد الأمنية بالرياض.

[2] Sami Abdel-Shafi, (2015) **'Realigning EU Policy in Palestine Towards a Viable State Economy and Restored Dignity**' Middle East and North Africa Programme.

**the Arab Spring)**،[1] وقد تناولت هذه الدراسة واقع العلاقة بين الاتحاد الاوروبي ودول جنوب البحر المتوسط بعد الثورات العربية في تلك الدول وتأثير هذه الثورات على العلاقة بينهما، كما وتناولت الاستراتيجيات الشامله التي احدثتها الثورات العربية، اضافة الى السياسات التي اتبعها الاتحاد الاوروبي لتعزيز الاستقرار في المنطقة واستعرضت الدراسة اتفاقيات التجارة الحرة الشامله التي تهدف الى تحرير السلع والخدمات بين الدول المجاورة في المنطقة.

حيث تكمن اهمية هذه الدراسة كونها تناقش دور الاتحاد الاوروبي في رسم سياساته مع دول المنطقة بعد ثورات الربيع العربي، وما يرتبط بهذه السياسات من تحقيق اهداف خفيه تحقق مصالح دول الاتحاد الاوروبي.

**دراسة (Marco Palmini)، عام (2012)، بعنوان "تقييم التعاون بين الاتحاد الاوروبي والأراضي الفلسطينية المحتلة ودعم الشعب الفلسطيني" ( Evaluation of the EU Cooperation with the occupied Palestinian territory and support for the Palestinian People)**،[2] حيث تناولت هذه الدراسة التماسك السياسي في العلاقات مع فلسطين، كما تناولت ادوات التعاون والتحالفات الاستراتيجية بين الطرفين، وتناولت الدراسة الدعم الاجتماعي و دعم القطاع الخاص ودعم القطاع الصحي والتجاري والمياه.

وتكمن اهمية هذه الدراسة في تقديم تصور عن حجم الدعم الذي تقدمه دول الاتحاد الاوروبي لفلسطين وما يربط هذه الدول مع فلسطين من علاقات وما تحققه هذه الدول من مصالح بفضل هذه العلاقات.

**ج- التعقيب على الدراسات السابقة**

**دراسة فداء شيب** قدمت الباحثة توصيات عدة أهمها ضرورة عمل السلطة الوطنية الفلسطينية خططاً تنموية متوسطة المدى وبعيدة المدى، لمكافحة الفقر والبطالة، ورصد

[1] G. Fernández Arribas, (2013) **'The European Union's relations with the Southern-Mediterranean in the aftermath of the Arab Spring'** Centre for the Law of EU External Relations.

[2] Marco Palmini, (2012) **'Evaluation of the EU Cooperation with the occupied Palestinian territory and support for the Palestinian People'** ECDPM, ECORYS, PARTICIP Development Researcher's Network.

الموازنات الكافية لذلك، مما يسهم في تحقيق الأمن الاقتصادي والغذائي. وإعداد السياسيات والبرامج في الخطط الفلسطينية القادمة من منظور الأمن الإنساني، لأن الاستثمار في الأمن الإنساني في الأراضي الفلسطينية سيضمن للفلسطينيين المساهمة في الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وتتوافق مع دراستنا في تطوير الكادر البشري في الشرطة بما يخدم تحقيق الامن الاقتصادي وتشجيع الاستثمار في فلسطين وتعزيز حقوق الانسان والديمقراطية.

**وتوافقت دراسة جعفر و دراسة عطاف المومني ودراسة عبد الكريم الحربي** مع دراستنا الحالية في التركيز على الشراكة والعمل المجتمعي واهميته في مكافحة الجريمة.

**اما الدراسات الاخرى** فقد ناقشت الاهداف الخاصة للدعم الاوروبي والأسباب الرئيسية له في ركزت دراستنا على الجانب المتعلق بدعم العمل الشرطي.

### 10.1 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على أكثر من منهج، بحسب ما إرتئاه الباحث ملائماً، وذلك وفق محاور الدراسة وطبيعتها، وهذه المناهج هي:

**المنهج الوصفي:** ويتم من خلال اعتماد هذا المنهج على عرض البيانات المتعلقة بدور الشراكة وخصوصاً الشراكة بين الشرطة الفلسطينية وبعثة الشرطة الاوروبية وجمع المعلومات حول الدعم والتدريب والتطوير المقدم من الاتحاد الاوروبي ورسم العلاقات بينها وبين الرؤية والرسالة الحديثة للشرطة الفلسطينية.

**المنهج التحليلي:** ويتم من خلاله تحليل الادبيات السابقة ومصادر الدراسة المرتبطة بالموضوع كما ويتم تحليل النتائج الخاصة بإجابات العاملين تحليلاً كمياً، وإجابات النخبة في بعثة الشرطة الاوروبية والشرطة الفلسطينية من خلال المقابلة وتحليلها نوعياً، والخروج بالاستنتاجات المناسبة والتي تبيّن اهمية الشراكة في تطوير وتخطيط عمل الشرطة الفلسطينية.

**المنهج الإحصائي:** من خلال استخدام التحليل الإحصائي لإستبانات الدراسة باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشرطة الفلسطينية الذين تلقوا تدريبات مع بعثة الشرطة الاوروبية.

### 11.1 أقسام الدراسة

تنقسم الدراسة إلى خمسة فصول كما يلي:

**الفصل الأول:** خطة الدراسة وتشمل: مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وأهميتهما ومصطلحاتها، وأهداف الدراسة وحدودها. والدراسات التي تناولت الموضوع.

**الفصل الثاني:** (الإطار النظري): ويشمل أبرز المفاهيم المتعلقة بالدراسة، و نبذه عن الشرطة الفلسطينية وتطورها وهيكليتها والتحديات التي تواجهها، ومجالات عملها ودورها في توفير الامن والامان للمواطن الفلسطيني.

**الفصل الثالث:** تحدث الباحث في هذا الفصل عن الشراكة بشكل عام و الشراكة الاوروبية الفلسطينية من منظور الأمن وعن بعثة الشرطة الاوروبية المتواجدة في الضفة الغربية وابرز مجالات الدعم والتدريب التي تقدمه بعثة الشرطة الاوروبية.

**الفصل الرابع:** إجراءات البحث (الطريقة والإجراءات)، حيث يقوم بها الباحث بإعداد أدوات الدراسة لقياس دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة كالآتي:

- استبانة لعناصر الشرطة الذين تلقوا تدريبات من بعثة الشرطة الاوروبية.

- عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين، وتوزيعها، وتحليلها، والتأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

**الفصل الخامس:** عرض نتائج الاستبيانات و مناقشة النتائج والتوصيات.

# الفصل الثاني

# واقع الشرطة الفلسطينية وطموحاتها المستقبلية

# الفصل الثاني

# واقع الشرطة الفلسطينية وطموحاتها المستقبلية

## 1.2 مفهوم الشرطة

أنعم الله على الانسانية بنعم كثيرة وعظيمة منها نعمة الأمن إذ يعتبر الأمن من أهم الاحتياجات الاساسية للأفراد، كما هو ضرورة من ضرورات بناء وتطور المجتمعات وركيزة أساسية لضمان بقائها، و يعتبر الامن مرتكزاً أساسياً من مرتكزات تشييد الحضارة، فلا استقرار بلا أمن ولا حضارة بلا أمن، والأمن لا يتحقق إلا في الحالة التي يكون فيها العقل الفردي والحس الجماعي خالين من أي شعور بالتهديد للسلامة والاستقرار.

فالإنسان يستشعر منذ ولادته حاجته إلى الاستقرار بصورة غريزية ولا يهدأ باله إلا إذا شعر بالأمان والاطمئنان.

من هنا جاءت أهمية وجود أجهزة أمنية مختلفة الاقسام والمهام، ومن بينها جهاز الشرطة الذي يقع على عاتقه مهمات ضرورية في توفير الامن للمواطنين وحفظ أملاكهم وأرواحهم[1]. بصرف النظر عن انتماءاتهم وولاءاتهم السياسية والحزبية.

والشرطة بوجه عام هي أداة الدولة في صون الأمن وإقرار النظام وتنفيذ القوانين التي تسنها الدولة لصالح مواطنيها. والتقدم والحضارة لا تتأتى أسبابها للدولة إلا باستتباب الأمن داخل ربوعها[2].

ويعتبر جهاز الشرطة المرأة التي يرى المواطن الدولة من خلالها، فالمواطن يتعامل مع جهاز الشرطة بشكل مباشر دون باقي أجهزة الامن في أي دولة، حيث يقوم جهاز الشرطة من

---

[1] جعفر،فاطمة (2007) "**الشراكة بين شرطة خدمة المجتمع والمنظمات المدنية لتحقيق الأمن الاجتماعي دراسة مطبقة على عينة من شرطة خدمة المجتمع في مديرية المحافظة الوسطى** "دراسة غير منشورة،البحرين،ص6.

[2] الانصاري، ناصر (1990)"**تاريخ انظمة الشرطة في مصر**"القاهرة،دار الشرق، ص6.

ضمن اعماله الكثيرة بتنظيم حركة السير وتسيير الدوريات وتلقي الشكاوي والتبليغات والتعامل مع الجرائم وهذا ما يجعل منه البوابة الرئيسية التي يتعامل معها المواطن بشكل مباشر.

### 1.1.2 تعريف الشرطة اصطلاحاً

تعرف الشرطة على أنها هيئة نظامية مدربة تدريباً خاصاً للمحافظة على الأمن وتطبيق الأنظمة وتنفيذ أوامر الدولة وتعليماتها دون المساس بـــأموال النـــاس وأعراضـــهم وحريـــاتهم الشخصية إلا في حدود النظام.[1]

ويعرفها عبد الفتاح غراب بأنها "جماعة الجند كان يعتمد عليهم الخليفة أو الـــوالى فـــى حفظ النظام والقبض على المجرمين، ويقترن عملهم بنظام الحراسة والعسس فى الليل، ويقـــال أيضاً عن تعريف الشرطة بأنها الهيئة النظامية المكلفة بحفظ الأمن والنظام وتنفيذ أوامر الدولـــة ونظمها. [2]

### 2.1.2 تعريف الشرطة في اللغة

تنسب إلى الشُرطة وهي العلامات التي تميز زي رجال الشرطة أو تميز مواقعهم فـــي صورة أعلام أو رايات ليعرفهم بها الناس، كما عرفها صاحب القاموس المحيط "بأنها أول كتيبة تشهد الحروب وتتهيأ للموت، وطائفة من أعوان الولاة" وعند العرب استعملت كلمـــات أخـــرى مرادفة لها مثل الشحنة والمعونة والجلواز والدرك والطواف وغيرها.

وكلمة "الشرطة" لها معاني ودلالات متنوعة، فمن هذه المعاني يقصد بـــه الموظفـــون الحكوميون الذين تكمن مهمتهم بالحفاظ على النظام والعمل على منع وقوع الجـــرائم وحمايـــة ارواح افراد المجتمع والعمل على تنفيذِ اللّوائح[3].

---

1 البراء، بركات (2017) مشروع تخرج غير منشور بعنوان" **دور شرطة رام الله في مركز المدينة في الحد من الجريمة** " جامعة القدس المفتوحة. رام الله. فلسطين ص24

2 غراب، عبد الفتاح " **ماهية الشرطة ودورها المجتمع المصرى**"، القاهره، دار الشرق، ص:7

[3] شيراز، حرزالله، (مايو 2014)، ***تعريف الشرطة***" **مجلة موضوع**، الموقع الالكتروني: تـــاريخ الولـــوج: 22.4.2017 10:35

فالشرطة هم مجموعة من الأفراد الموظفين الحكوميين والمكلفين بما منحهم القانون من سلطات في اطار القانون على حفظ الأمن والاستقرار في المجتمع عن طريق مجموعة من الإجراءات المكلفين بتنفيذها داخل المجتمع.[1]

وجاء فى المعجم الوجيز فى ش ر ط (أَشْرَطَه) جعل له علامة و(شَارَطَهُ) على كذا: شَرطَ عليه. و(اشْتَرَطَ) عليه كذا: شَرط – و(تَشَرّط) فى عمله تكلف شروطاً وتشدد. و(الشرط) ما يتقرر فى بيع أو نحوه ليُلزم. وفى الفقه. ما لا يتمُ الشىءُ إلا به، ولا يكون داخلا فى حقيقته، وقد اتفق اللغويون على أن تجمع كلمتا الشرطة والشرطى على شُرْط بضم الشين وسكون الراء واتفقت معظم المعاجم اللغوية وكتب الأدب على تفسير كلمة الشُرطة بما كان يتميز بها رجالها من شُرْط أى علامات ظاهرة.

## 2.2 نبذة تاريخية عن نشأة الشرطة الفلسطينية

يُعتبر جهاز الشرطة في دول العالم الجهة الاكثر تعاملا واحتكاكاً بشكل مباشر مع المواطنين من بين الاجهزة الأمنية المختلفة، كما يُعتبر أهم الأجهزة الأمنية المكلفة بالحفاظ على الأمن الداخلي للمجتمع وإنفاذ القانون وتطهير المجتمع من المجرمين والجريمة، نظراً للصفة والطبيعة الخاصة التي يتمتع بها جهاز الشرطة بحكم النظام والقانون. فالشرطة بشكلها العام البسيط أول ما ظهرت منذ أن وجدت أول تجمعات بشرية من أجل تنفيذ القرارات التي تصدر من حكام تلك التجمعات فتطور عملها إلى أن وصلت الحد أو الشكل الذي تعيشه الآن بحيث أصبح لها دوراً كبيراً وشملت كافة نواحي الحياة، سواء على مستوى الصلاحية الإدارية المتمثلة في حفظ الأمن أو على مستوى سلطة الضبط القضائي المتمثلة في إنفاذ القانون وكشف الجريمة.[2]

وتعود نشأة الشرطة الفلسطينية الى فترة الانتداب البريطاني لفلسطين حتى عام 48 حيث تم إصدار العديد من القوانين في تلك الفترة التي تحدد وتبين صلاحيات

[1] شيراز، حرزالله، ***تعريف الشرطة***" مرجع سابق.

[2] البراء بركات، **دور شرطة رام في مركز المدينة في الحد من الجريمة**، مرجع سابق، ص:13.

الشرطة منها قانون رقم (17) لعام 1926 وقانون رقم (49) لعام 1929 وقانون رقم (30) لعام 1934.[1]

وبعد قيام دولة إسرائيل عام 1948 واحتلالها للقسم الأكبر من ارض فلسطين، تم في الثاني من أكتوبر عام 1948 إصدار قرار مشترك من ملك الاردن الملك عبد الله بن الحسين وحكومته بضم الضفة الغربية إلى السلطة الأردنية،[2] حيث طبقت كافة القوانين الأردنية عليها ومن ابرز القوانين التي طبقت وما زالت تطبق الى يومنا هذا قانون العقوبات الاردني رقم 16 لعام 1960.

أما قطاع غزة فقد أنشأت مصر إدارة خاصة هناك سُميت (إدارة الحاكم العام لقطاع غزة) وصدر قانون خاص بالشرطة هناك سمي بقانون الشرطة رقم (6) لعام 1936.

وبعد استكمال اسرائيل احتلالها لكل فلسطين عام 1967 تم حل الشرطة الموجودة على الأرض، وشكلت بدلا منها قوة شرطية جديدة من جيش الاحتلال الإسرائيلي، وكان تشكيلها بالأمر العسكري الإسرائيلي رقم (37) لعام 1967 المعدل بالأمر العسكري رقم (74) لعام 1967، والأمر رقم (647) لعام 1980.[3]

بعد اتفاق اوسلو عام 1993 نشأت الشرطة الموجودة حالياً وبشكلها ونظامها الحالي وبلونها الفلسطيني في مكان تواجد دولة فلسطينبالأراضي الفلسطينية وترأسها في تلك الأثناء اللواء/ غازي الجبالي، وجاءت اتفاقية واشنطن لعام 1995 والتي حلت محل اتفاقية القاهرة لعام 1994 والتي اشتملت في المادة (12) وتحت فصل ترتيبات الأمن والنظام العام على نص تشكيل قوة شرطية فلسطينية قوية.

---

[1] "عن الشرطة الفلسطينية"، الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية http://www.palpolice.ps/ar/about تاريخ الولوج: 20:15 15.4.2017

[2] محسن الخزندار، (2009)، "الأردن والفلسطينيون"، دنيا الوطن، https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/178025.html

[3] المرجع السابق.

### 1.2.2 تطور عمل ومهام الشرطة الفلسطينية

بادرت الشرطة الفلسطينية ومنذ تأسيسها عقب اتفاقية اعلان المبادئ في أسلو الموقعة بتاريخ 1993/9/13 الى استحداث العديد من الادارات والاقسام المتخصصة في مجالات عديدة، حتى بلغت في العام 2017 احدى وثلاثون ادارة تعمل بشكل متكامل من خلال كفاءات مختلفة بهدف تحقيق أهداف ومهام الشرطة والتي يأتي على رأسها توفير الأمن للمواطن والحفاظ على أرواح وحريات وممتلكات المواطنين[1]، وتشكلت الشرطة من خليط متنوع من كافة الاحزاب والانتماءات والتوجهات السياسية التي يتشكل منها المجتمع الفلسطيني.

### 2.2.2 الهيكلية العامة للشرطة الفلسطينية وأقسامها

يتكون جهاز الشرطة الفلسطينية من مجموعة من الادارات التي تعمل بشكل منظم ومتكامل لاداء واجباتها ومهامها المنوطة بها ،ويأتي على رأس هرم هيكلية الشرطة (منذ العام 2008 حتى كتابة هذا البحث عام 2017) اللواء حازم عطا الله مدير عام الشرطة، ويحيط به مجموعة من المساعدين يترأس كل منهم عدد من الادارات والدوائر حسب الاختصاص ، اضافة الى وجود منصب نائب مدير عام الشرطة الذي يشغله العميد/ جهاد المسيمي، ويأتي في الطبقة القيادية ايضا منصب مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات والذي يشغله العميد رمضان عوض والذي يقوم بدور الاشراف والمتابعة لشرطة المحافظات ويوجد ايضاً مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات الجنوبية ومفتش عام للشرطة ،وفي كل محافظة هناك مدير شرطة المحافظة اضافة الى مدراء للإدارات والدوائر والوحدات المتخصصة،اضافة الى عدد احدى عشر مديرية شرطة محافظة فان الشرطة الفلسطينية تضم احدى وثلاثون ادارة ودائرة ووحدة يقوم كل منها بدور ومهام معينة فيما يتكامل عمل هذه الادارات مع بعضها البعض بشكل سلس لتحقيق اهداف وواجبات الشرطة ،للمزيد انظر ملحق رقم(3).

[1] يوسف، غسان **مرجع سابق.**

### 3.2.2 مهام ووظائف الشرطة الرئيسية

لقد أدى التقدم العلمي والتقني والتطورات الاجتماعية في مختلف المجالات إلى تعدد مهام أجهزة الشرطة والتي من أهمها: وظائف وقائية كالوقاية من وقوع الجرائم بسبب الاعمال الوقائية للشرطة كتسيير الدوريات، وظائف إنمائية كأن تقوم الشرطة بمشاريع تنموية مع مؤسسات المجتمع المدني فيما يتعلق بالأمن وتحقيق أهداف الشرطة، وظائف علاجية كمعاقبة المجرمين،وبذلك فأنه يمكن تصنيف وظائف الشرطة التقليدية إلى:

**1- وظيفة الضبط الاداري**

يقصد بها مجموعة الأنشطة التي تمارسها الشرطة كسلطة إدارية بحماية الأمن العام والنظام العام والآداب العام وما تقتضيه ذلك من مراقبة نشاط المواطنين وتوجيههم إلى الطريق الذي يكفل تحقيق هذه الأغراض ويشمل ذلك جميع الأعمال الوقائية التي تهدف إلي منع وقوع الجريمة وما تتخذه وزارة الداخلية من تدابير وإجراءات تقلل فرص ارتكابها بما يطور من أوامر ونواهي تحدي إطلاق حريات المواطنين بطريق مضر بالأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة والآداب العامة[1]. وما تقوم به الوزارة من أعمال الحراسة والدوريات وتنظيم المرور ومراقبة الأشخاص والأماكن إلى غير ذلك من الأعمال الوقائية السابقة لوقوع الجرائم أو الحوادث المخلة بأمن الدولة وإثارة الفتن والاضطرابات والجرائم التي تهدد حياة الأفراد وممتلكاتهم. كما تشمل إجراءات الوزارة في مراقبة الأنشطة الخطرة من أصحاب العقائد المناهضة والأشخاص الخطرين من ذوي الميول الإجرامية ومهربي المخدرات ومروجيها وتجارة الرذيلة.كما تشمل إجراءات الوزارة الوقاية من الكوارث العامة والسيطرة عليها والتخفيف من أضرارها.

ويعتبر الضبط الإداري بما يقوم به من حفظ النظام العام في المجتمع نوعا هاما من الخدمات العامة بالرغم من خصوصياته. وللضبط الإداري علاقة كبيرة بالحريات العامة وحقوق

1 كلوب، عرابي (2013) "**دور الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية** " دار الارقم للنشر، غزة. ص36.

الأفراد. إذ أن صيانة النظام العام تقتضى في العادة فرض القيود على الحريات العامة وحقـــوق الافراد[1].

**2- الوظيفة الجنائية**

وتتمثل في ضبط الجرائم وجمع الأدلة، التحقيق الجنائي، تولي الاتهام أمـــام المحـــاكم الجنائية، مراقبة المجرمين المشبوهين والأماكن المشبوهة، جمع المعلومات الجنائية، حفظ سجل المجرمين والجرائم، حفظ سجل البصمات، إدارة المختبر الجنائي والكلاب الشـــرطية، معالجـــة جنوح الأحداث، معالجة جرائم النساء، مكافحة المخدرات والجريمة المنظمة، القيـــام بأعمـــال الشرطة الجنائية الدولية والإقليمية، تبادل المعلومات الجنائية وتسليم المجرمين ودراسة أســـباب الجريمة وجنوح الأحداث[2].

**3- الدور القضائي**

إن تجسيد مبدأ سيادة القانون وحماية الحقوق والحريات العامـــة والكرامـــة الإنســـانية، والتصدي للانتهاكات التي تقع عليها، وصولاً لإنصاف الضحايا ومحاسبة مرتكبيها، يقتضي فهماً دقيقاً لماهية الموظفين المكلفين بإنفاذ القوانين، ومهامهم وصلاحياتهم، وطبيعة العلاقـــة القائمـــة بينهم، ودورهم في تحقيق الأمن والاستقرار المبني على أساس حماية الحقوق والحريات واحترام الضمانات القانونية، وهم المتمثلين في منتسبي جهاز الشرطة.

ويرى الباحث أن الشرطة الفلسطينية تأتي في طليعة المؤسسة الأمنية كونها تمتلك مهام وصلاحيات الضبط القضائي والإداري حسب القانون وتعتبر الشرطة الجهاز الأكثـــر احتكاكـــاً واتصالاً وتواصلاً مع المواطنين، من خلال العديد من الإدارات والاقسام الشُرطية، وهذا يبـــين دور الشرطة الفلسطينية في فرض الأمن والاستقرار والحافظ على الأرواح والممتلكات ومنـــع الجرائم وتعقب مرتكبيها، على الرغم من الظروف الصعبة وفي ظل معادلة معقدة تقتضي حماية

1 أبو شامة، عباس (1998) " **شرطة المجتمع**"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص33.

[2] عصام عابدين، (2013)، ***"الشرطة الفلسطينية وحقوق الانسان"*، مجلة مؤسسة الحق**، رام الله، ص:5.

الحقوق والحريات والالتزام بالمواثيق الدولية والتشريعات الفلسطينية وبخاصة في التفتيش والقبض والتوقيف وغيرها من الإجراءات.[1]

### 3.2 مبادئ العمل الشرطي الجيد

تقدم " مبادئ العمل الجيد والسليم للشرطة " في العصر الحديث إحدى الركائز الأساسية لعمل الشرطة عالميا وقد وضعها وزير الداخلية البريطاني السير روبرت بيل عام 1829 وتتمثل في منع الجريمة والفوضى كبديل للقمع الذي كانت تمارسه الجيوش والعقوبات القانونية الصارمة التي كانت تفرضها.

وتعتبر قوة الشرطة وقدرتها على القيام بمهامها ووظائفها وواجباتها منوط بدعم ومساعدة الجمهور لها لضمان الأمن ، وضمان الحفاظ على احترام وموافقة الجمهور يعني أيضا ضمان تعاون الجمهور مع الشرطة في مهمة مراعاة القوانين وإتباعها وتفترض بأن تعاون الجمهور يمكن إن يقلل نسبيا من استخدام القوة الجسدية وتعزيز مساهمة المواطنين في تحقيق أهداف الشرطة [2]

وبالتالي الحصول على رضي الجمهور عن طريق إظهار الحياد التام في الخدمات والاستقلال التام عن السياسة وتقديم الخدمات بلطف واحترام إلى جميع إفراد المجتمع والتضحية من اجل حمايتهم،ويحدد استخدام القوة فقط في حال فشلت النصيحة أو الإقناع أو التحذير إلى الحد الضروري لاستعادة النظام والقانون واستخدام الحد الأدنى من القوة عندما تكون هناك ضرورة لاستخدامها.بما يعكس مقولة " إن الشرطة هي الجمهور و الجمهور هو الشرطة" وبذلك يكون إفراد الشرطة هم جزء من الجمهور يتم تقديم الدعم لهم من أجل إعطاء الاهتمام الكامل بإنفاذ واجباتهم لمصلحة المجتمع ورفاهيته بالإمتثال للقانون في كافة أعمال الشرطة وعدم اغتصاب السلطة القضائية للانتقام من الآخرين أو معاقبتهم،كما أن المواطن في المجتمعات

---

[1] عصام عابدين، **الشرطة الفلسطينية وحقوق الانسان**، مرجع سابق، ص:5.

[2] لدادوه، فريد (2016) "**الشرطة الفلسطينية وممارسة نموذج عمل الشرطة المجتمعية**" ادارة العلاقات العامة والاعلام في الشرطة الفلسطينية –رام الله،ص4.

الديمقراطية يطلب من السلطات احترام حقوق الانسان والحصول على اجابات للأسئلة المطروحة و حلول لمشاكل المجتمع وضرورة المشاركة في ادارة القضايا العامة [1].

### 4.2 تطوير الاداء في جهاز الشرطة

لقد بدأت وظيفة الشرطة تاريخياً بمهام بسيطة تتعلق بحفظ النظام والقبض على المخالفين لأنظمة الدولة وعلى المجرمين، ومع تطور وظيفة الدولة، وتطور المجتمع ومع الانفجار المعرفي وظهور التقنيات الحديثة وشبكات الحاسب تطورت وظيفة الشرطة وأصبح لها العديد من المهام.[2]

وواكبت الشرطة الفلسطينية التطور في عملها على المستوى الاقليمي والدولي وانضمت الى برنامج عالمي في الاداء المؤسسي وكانت من المؤسسات السباقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في الحصول على جائزة التميز الاوروبي (Efqm) لقد حرصت قيادة الشرطة ممثله بمديرها العام اللواء حازم عطا الله ومنذ توليه منصبه مديراً عاماً للشرطة عام 2008، بوضع الإستراتيجية اللازمة لبناء شرطة عصرية تؤسس لشرطة دولة فلسطين، بعد أن تمكن جهاز الشرطة من الحصول على أعلى درجات تقييم النظام من خلال ديوان الرقابة المالية والإدارية اذ بلغت 97% درجة، توجهت الشرطة الفلسطينية نحو إستراتيجية جديدة تقوم على وضع الأسس اللازمة لبناء تقييم الأداء المؤسسي وفق أسس علمية وهي بذلك تكون أول مؤسسة فلسطينية تستكمل تقييم النظام لتنتقل الى تقييم الأداء.

ومن اجل ذلك فقد وظفت الشرطة النموذج الأوروبي الذي تشرف على تطبيقه وتنفيذه المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والذي يتضمن معايير واضحة تؤدي في استخدامها الى تحسين الموارد البشرية وتطوير وتنفيذ الخطة الإستراتيجية وبناء الشراكات والإجراءات المستخدمة على اسس مهنية قابلة للقياس والتحديث المستمر.[3]

---

1 لدادوه، فريد، **الشرطة الفلسطينية وممارسة نموذج عمل الشرطة المجتمعية**. مرجع سابق، ص:6

2 خلاف، محمد (2002) **نظام الشرطة الكويتي والمقارن، مطبوعات أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية**، الكويت، ص77.

3 صبرة، احمد (2014) بحث غير منشور " **التخطيط الاستراتيجي للشرطة في اطار الجودة الشاملة والتميز** "جامعة النجاح، نابلس، ص5.

وتنفيذاً لذلك فقد اصدر اللواء حازم عطاالله مدير عام الشرطة القرار رقـم(8507/24) بتاريخ (18/12/2010) القاضي بإنشاء إدارة متخصصة في جهاز الشرطة اطلق عليهـا ادارة الجودة الشاملة والتميز، كما حدد القرار المذكور رؤية مدير عام الشرطة في بناء جهاز الشرطة على أسس وإجراءات وممارسات تنظيمية تراعى فيها مبادئ الجودة وتمكن جميـع مسـتويات العمل الشرطى من المشاركة الفاعلة بما يضمن التحسين المستمر للخدمات الذي يهـدف الـى تحقيق رضا المواطن والمؤسسات الفلسطينية عن الأداء الشرطي وفي الخدمات التـي تقـدمها الشرطة الى المجتمع، ويقوم كل قسم من اقسام الشرطة بوظائف مناطة به فـي مجـال معـين ويتكامل عمل الاقسام في الشرطة لتحقيق الهدف العام لجهاز الشرطة .

وتبين الصورة شهادة التميز الاوروبي التي حصلت عليها الشرطة عام 2010.[1]

### 1.4.2 دور الشرطة الفلسطينية في خدمة المجتمع وحفظ الامن

لقد حدد القانون الأساسي الفلسطيني الاختصاص القانوني للشرطة المدنية الفلسـطينية فـي المادة 84 والتي نصت على: "قوات الأمن والشرطة كقوة نظامية وهي القوة المسلحة في البلاد

[1] صبرة، احمد: **التخطيط الاستراتيجي للشرطة في اطار الجودة الشاملة والتميز** ، مرجع سابق، ص30.

وتنحصر وظيفتها في الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والسهر على حفظ الأمن والنظام العام والآداب العامة وتؤدي واجبها في الحدود التي رسمها القانون مع احترام كامل للحقوق والحريات" وبناءً عليه فقد حددت الشرطة الفلسطينية مهامها وأنشطتها ضمن الأسس القانونية وبموجب سيادة القانون ويمكن حصر الأنشطة التقليدية للشرطة في الحفاظ على النظام وإنفاذ القانون وحماية واحترام الحقوق الأساسية للإفراد والوقاية من الجريمة ومنعها وكشف الجريمة حال وقوعها وتوفير المساعدة والخدمات للجمهور[1]، ومن ابرزها: حماية الآداب العامّة، ومساعدة الأشخاص من خلال تخصيص دوريّات لكلّ منطقةٍ من مناطق الدّولة، تنظّم شرطة السّير أمور السّير من خلال حلّ الخلافات والحفاظ على سلامة الطّرق، وتقديم المساعدة لأصحاب الحوادث، والكوارث، والفياضانات، حماية الأحداث من الانحراف، والحدّ من الجريمة، من خلال التّثقيف العام وتعليم طلاب المدارس قواعد السّلامة العامة ،وتعمل ايضاً على مكافحة الجرائم الاقتصادية مثل التزوير والتهريب الضريبي وسرقة الماء والكهرباء والغش والتدليس[2].

تقوم الشرطة الفلسطينية من خلال مختلف الادارات والأقسام والمديريات التابعة لها والمنتشرة جغرافيا بشكل متوازن على أرض الوطن، ومن خلال الكفاءات العلمية والمعرفية والمهاراتية التي يضمها جهاز الشرطة بالعديد من الواجبات والمهام التي تصب في مجملها في خدمة المواطنين وحماية ارواحهم وممتلكاتهم، كما وعززت الشرطة الفلسطينية الجوانب السياسية والاجتماعية والأمنية والاقتصادية في عملها اما بصورة مباشرة او غير مباشرة ويتحدد ذلك حسب القانون والصلاحيات المخوله لجهاز الشرطة.

### 2.4.2 الجانب السياسي

تأخذ الشرطة الفلسطينية بعين الاعتبار أن الامن والاستقرار اساس التنمية السياسية والاقتصادية في المجتمع، فالأمن والاستقرار ركيزة اساسية للسياسات العامة للدولة ،والافتقار

---

1 لدادوه، فريد "**الشرطة الفلسطينية وممارسة نموذج عمل الشرطة المجتمعية**" ض8.

[2] كلوب، عرابي، **مرجع سابق.**

للأمن والاستقرار لن يؤدي إلى استقامة وجود الدولة واستقرارها وستسودها الفوضى مما ينعكس على اوضاعها الداخلية ويحدث بها الاضطرابات وما يتبعه من تدهور لأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ويجعلها عرضة لأطماع دول اخرى.[1]

والشرطة هي الضمان الاقوى لعدم التلاعب بأمن المجتمع من خلال تواجدها وانتشارها والذي يمنع وقوع الكثير من الجرائم والظواهر السيئة التي لها تأثير على استقرار وسكينة المجتمع، والأمن مفهوم سياسي شامل اكثر منه اجراءات شرطية،تهدف الى وقاية المجتمع من مظاهر الانحراف السياسي والتطرف ومن الاتجاهات السياسية المناهضة والتيارات التى تهدف الى الإخلال بنظام الحكم وزعزعة الاستقرار في الدولة وكذلك محاربة ورصد الشائعات والدعاية المغرضة والأنشطة الهدامة لنظام الدولة.[2]

كما وتعمل الشرطة الفلسطينية على رفع مستوى الولاء والانتماء ،وتحليل وشرح المواقف السياسية الرسمية لمنتسبي الشرطة ،وتعقد الندوات التي من شانها رفع الأداء المهني والثقافي لرجل الشرطة والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة الامنية والشرطية في تقديم الخدمات لجمهور المواطنين وحفظ الأمن والاستقرار العام ، وقد عملت على اعداد مدونة السلوك لعمل الشرطة وطبقتها على ادارات وأقسام الشرطة في كافة المحافظات بالتنسيق مع بعثة الشرطة الاوربية.

وفي اطار الدور السياسي للشرطة الفلسطينية لا بد من التأكيد على حيادية الشرطة الفلسطينية سواء كان ذلك في احتوائها على كوادر من مختلف الاحزاب السياسية الملتزمة بالنظام الداخلي للشرطة والقوانين المعمول بها،او في تعاملها الحيادي اثناء ممارسة وظائفها والقيام بواجباتها في كافة المناسبات والمهرجانات والاحتفالات وفي تأمين الانتخابات وغيرها من الأعمال.

---

[1] رواجبة، بشار (2016) "**المسؤولية المجتمعية للأمن الوطني الفلسطيني**"، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص35.

[2] كلوب، عرابي، **دور الموارد البشرية في تنمية الكوادر البشرية**، ، مرجع سابق، ص:138.

تضم الشرطة الفلسطينية ضمن كوادرها مختلف الاطياف السياسية الفلسطينية ولا تتحيز لحزب دون اخر سواء كان ذلك على مستوى الافراد او على مستوى القيادات التي تتقلد مناصب رفيعة في جهاز الشرطة الفلسطينية.

**الجانب الأمني:** تقوم الشرطة الفلسطينية بمختلف اقسامها وإدارتها بالعديد من المهام والوظائف التي تحقق في مجملها الاهداف العامة للشرطة الفلسطينية المحددة في الخطة الاستراتيجية للشرطة والتي يأتي على رأسها حفظ الامن والأمان للمواطن.

وقد عملت الشرطة الفلسطينية في اطار سعيها لتحقيق هذا الهدف على انهاء حالة الفوضى والفلتان الامني التي كانت سائدة في بعض المناطق الجغرافية التي تسيطر عليها دولة فلسطين كان اخرها في مدينة نابلس.

وفي هذا الاطار تطرق العقيد طارق الحج والذي يعمل مديراً لشرطة محافظة نابلس إلى الصعوبات التي واجهتها الشرطة والمؤسسة الأمنية في توفير الامن والأمان، وأكد العقيد الحج على اهمية تطوير التدريب وتعزيز الامكانيات وعن اهمية الدعم الاوروبي في تحقيق ذلك للحفاظ على بقاء الحالة الوقائية من كل ما يواجه المجتمع من تهديدات و سلوكيات و جرائم بل والحد من انتشارها[1]،ويأتي ذلك من خلال انجاز العمل و أدائه بفعالية، كي يكون مؤثراً وصاحب بصمة مُنتجة على الصعيد الإنساني متجهة بذلك نحو مزيد من حالة التقارب والوفاق المجتمعي بين مختلف أفراد المجتمع وفئاته ومؤسساته، انطلاقاً من مبادئ يغلب عليها موضوعية الامن والعدالة.[2]

وتعمل قوات الشرطة ضمن الاطار القانوني الذي منحها الصلاحيات في مكافحة الجرائم، وتقوم بالضبط والتفتيش وجمع الادلة وضبطها ،من خلال مصادرها المختلفة من اقسام الشرطة مثل "ادارة مكافحة المخدرات" او "التنفيذ القضائي"، وقد يكون هناك حالات تلبس جرمي

[1] مقابلة شخصية مع العقيد طارق الحج، مدير شرطة محافظة نابلس، نابلس3-5-2017،

[2] الشرطة الفلسطينية، موقع الجزيرة الاخبارية، تاريخ الولوج: 10.5.2017 18:00 http://www.aljazeera.net/encyclopedia/organizationsandstructures/2016/1/20/

فهي جهة مخولة قانوناً بالتعامل مع تلك القضايا واتخاذ الاجراءات اللازمة لأنها هي الشاهد الاول الذي يصل الى موقع الجريمة وينقل الصورة الحقيقية للنيابة والقضاء كما تساهم في العدالة الجنائية من خلال اعمالها وإجراءاتها الضبطية، كما وتعمل الشرطة على مكافحة مختلف الجرائم من خلال اقسامها المختلفة فهي تكافح ايضا الجرائم الالكترونية من خلال قسم الجرائم الالكترونية.

**الجانب الاجتماعي** ويتمثل هذا الجانب في دارسة الظواهر الاجتماعية التي تؤدي إلى ارتكاب الجرائم والعمل على القضاء عليها مثل ظاهرة جنوح الأحداث وعادة الأخذ بالثأر وأسباب ظاهرة إدمان المخدرات الى جانب الخدمات الاجتماعية، التي تنهض بها بعض الأجهزة الشرطية مثل شرطة الدوريات.

حيث ان وظيفة الشرطة الاجتماعية تعمل على حماية أخلاقيات المجتمع ورعاية سلوكهم الاجتماعي واحترام قيمهم الإنسانية وإعلاء مبادئ الحرية والعدالة حتى تتحقق لهم الحياة الهادئة والمطمئنة لان الجريمة هي ظاهرة اجتماعية معقدة لها عواملها المؤثرة والتي تنعكس سلبا على المجتمع. [1]

وبناء على ما سبق تعتبر الشرطة المجتمعية قوة أمنية شعبية وحلقة وسيطة بين المؤسسة الأمنية (مراكز الشرطة المجتمعية) وبين مؤسسات ونخب المجتمع، مهمتها التواصل والتفاعل بهدف تحقيق أكبر قدر من المشاركة الحقيقية بين الشرطة والمجتمع، في تحمل المسؤوليات الأمنية انطلاقاً من مفهوم الأمن الإنساني الشامل ،كما أن هناك أهداف للشرطة المجتمعية تنطلق منها وهي تعزيز مبادئ المواطنة والديمقراطية والسلم الأهلي وحقوق الإنسان في ظل سيادة دولة القانون، وترسيخ الوعي بالقيم الإنسانية والوطنية في الوحدة والتسامح والتعايش، ومحاربة القيم العنصرية الهدامة،كذلك العمل على تطوير العمل الاجتماعي والإنساني في جهاز الشرطة بما يساهم في تحقيق التقارب والعلاقة التبادلية بين الشرطة و المجتمع.

[1] ابوزيد، محمد، (1998)، "**ادارة الافراد**"، القاهره، مطبعة كلية الشرطة، ص137-138.

وذلك من خلال حملات التوعية بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المدني ذات الصلة.[1]

ومن خلال اضطلاع الباحث وتجربته الشخصية في التعامل مع النشـــاطات المجتمعيـــة يرى ان الشرطة الفلسطينية ومن خلال الانشطة المجتمعية التي تنظمها بالتعاون مع مؤسســـات المجتمع المدني تسعى الى تحقيق جملة من الاهداف،منها تعزيز الوقاية من الجريمة من خـــلال التنسيق والتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني بكافة شرائحه ومستوياته ،تحت شـــعار "الامـــن مسؤولية الجميع"، ومن اهمية المشاركة أيضاً انها تعمل على ازالـــة الحـــاجز النفســـي لـــدى المواطنين في التعامل مع الشرطة، ويكون شريك أساسي في معالجة المشـــكلات الاجتماعيـــة وتقويم الحالات والسلوكيات الخاطئة، وتطوير آليات عمل أصدقاء الشرطة والعمل التطوعي في المجال الأمني، وإبراز الدور الاجتماعي المدني للشرطة الفلسطينية كقوة خادمة للشعب، وتعزيز الاتصال والتواصل بين الشرطة والمجتمع لزيادة الثقة والتفاعل الإيجابي.

ولا بد لأفراد الشرطة المجتمعية أن تتحلى بمهارات منها القدرة على الإقناع، وتـــوافر مهارات التعامل الفعال مع أطراف الحالة، وتوافر درجات عالية من مهارات الاتصال الإنساني والقدرة على التواصل واكتساب ثقة الآخـــرين، والمرونـــة فـــي الأداء بعيـــداً عـــن النمطيـــة والبيروقراطية، واعتماد الابتكار والإبداع في خلق الحلول المناسبة للحالات التي يتعامل معهـــا المنتسب ،وضرورة التشاور والتواصل مع فئات المجتمع بكافة تنوعاته للتأكيد على أنّ الأجهزة الأمنية والشرطية تتفهم همومهم ومخاوفهم وتوقعاتهم، وتدرك اهمية زيادة مشاركة المـــواطنين لتعزيز العمل الأمني، وتأمين انتشار الأمن بشكل يعزز الطمأنينة بين فئات المجتمع.

ومن اهمية الدور المجتمعي الذي تقوم به الشرطة الفلسطينية زيادة سهولة الاستفادة من خدمات الشرطة باعتماد أساليب العمل المدني التطوعي لخدمة الناس، والحرص على أن تكون مراكز الشرطة في مواقع تعزز الثقة في نفوس الجمهور، والاعلان عما تقوم به الأجهزة الأمنية وعن النجاحات التي تحققها، وتشجيع الإجراءات الأمنية الجماعية المنسقة بهدف رفع الكفـــاءة

---

[1] مختار شبيلي، (2012)، "**دور الشرطة في تحقيق الامن الاجتماعي**"، **بحث مقدّم لمـــؤتمر الأمـــن الاجتمـــاعي فـــي المرجعية الإسلامية كلية الشريعة** – جامعة آل البيت، ص 23.

والفعّالية المجتمعية للحد من الجريمة والتهديد، وتنظيم دور المجتمع في مكافحة الجريمة من خلال إنشاء لجان تطوعية في المدن والأحياء السكنية تعنى بالوقاية من الجريمة.[1]

فمن طبيعة عمل الشرطة المجتمعية عقد اللقاءات التشاورية بصفة مستمرة بين رجال الشرطة وأفراد المجتمع (مواطنين، مؤسسات وهيئات، منظمات مجتمع مدني...الخ)، المشاركة مع رجال الشرطة في المناسبات الاجتماعية والوطنية والمهرجانات والاحتفالات بصفتهم الاجتماعية باعتبار أن ذلك يشكل عنصرا من عناصر تدعيم العلاقات الايجابية بين المؤسسة الأمنية والمجتمع، وزيارة المرضى والمسنين ومصابي الحوادث المرورية والعمل على رفع روحهم المعنوية، والاهتمام بتقديم الخدمات الأمنية الميسرة لكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة والأرامل وإعانتهم على قضاء حوائجهم دون أن يكلفهم ذلك أي مشقة أو عناء بسبب ظروفهم الخاصة.2

وتعمل الشرطة على تطوير إستراتيجية الشرطة المجتمعية ،من خلال نشر الأمن بأبعاده الاجتماعية والنفسية، والمتمثلة في بث الأمن والطمأنينة وإزالة أسباب الخوف والقلق، من خلال تنفيذ المهام التالية: الضبط ألاجتماعي بالحفاظ على أخلاق الأمة وسلوكها الاجتماعي معاونة الفئات الضعيفة في المجتمع كالعجزة والأطفال والنساء والمتشردين وطلقاء السجون، توفير الخدمات العلاجية والإسعافية للفقراء والمصابين في الحوادث الجنائية وغير الجنائية، توفير الوسائل المناسبة لرعاية الأحداث ومعالجة أسباب انحرافهم ومعاونة المفقودين والضالين ومعالجة المشاكل الاجتماعية والظواهر السلبية قبل أن ترقى إلى مرتبة الجريمة بما يخدم تطوير العلاقة بين رجل الأمن والجمهور لتحقيق التعاون المشترك في سبيل المصلحة العامة[3].

وفي مقابلة شخصية مع مدير شرطة محافظة بيت لحم العقيد حقوقي علاء الشلبي قال ان الشرطة الفلسطينية تعمل على خدمة المجتمع عن طريق تسيير دوريات في الشوارع لمنع وقوع الجرائم، والمحاولة في مساعدة الأشخاص الذين يواجهون صعوبات معينه وتقوم الشرطة

---

[1] **الخطة التشغيلية للشرطة المجتمعية** 2017 رام الله.

[2] الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية، الشرطة المجتمعية http://www.palpolice.ps/ar/socl-police

[3] **الخطة الاستراتيجية للشرطة المجتمعية الفلسطينية** 2017-2022 رام الله، ص:37.

بتوجيههم، وتعمل شرطة المرور على تنظيم السير، فيما تعمل ادارة مكافحة المخـــدرات علـــى مكافحة هذه الافة ولمنع تصنيعها وترويجها وتعاطيها، وتُستدعَى الشرطة الخاصة لحفظ النظام لفك الخلافات والمشاجرات، فيما تقوم المباحث العامة بالبحث والتحري عن المطلوبين وتعتبـــر الشرطة أيضاً جزءاً من اجزاء النظام المختص بالعدالة الجنائية التـــي مـــن ضـــمنها المحـــاكم والسجون والمختبر الجنائي، حيث أنهم يعملون بالتحقيق والبحث عن المجرمين المشـــتبه فـــي قيامهم بهذه الجرائم وتقديمهم للقضاء.

وكذلك تقديم المساعدة والعون لأصحاب الحوادث والفيضانات والحرائـــق والكـــوارث بتأمين المسكن والمواصلات والبحث عن المفقودين جنباً الى جنب مع المؤسسة الامنية وجهـــاز الدفاع والمدني والشركاء بشكل عام.[1]

وفي اطار تعزيز العلاقات مع شرطة الدول الاخرى تم عقد توأمة بين شرطة محافظـــة بيت لحم وشرطة بوت سولي "Pot Sole" الايطالية ،وهدفت الى تعزيز العلاقة وتبادل الخبرات والإطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال المكافحة الجريمة وتعزيز العلاقة مع المجتمع، حيث قام مجموعة من الضباط من الشرطة الفلسطينية بزيارة مقرات الشرطة المجتمعية وعمل جولات للإطلاع على عملهم عن كثب ،وكذلك قام وفد من الشرطة الايطالية بزيـــارة محافظـــة بيت لحم وقيادة الشرطة ويندرج ذلك في اطار تعزيز العلاقة والشراكات وأكد الوفد على اهمية دور الشرطة الفلسطينية في مكافحة الجريمة والعمل المجتمعي والقضائي.[2]

### 3.4.2 تطوير إستراتيجية النوع الاجتماعي في الشرطة الفلسطينية

أعلن اللواء حازم عطا الله، مدير عام الشرطة الفلســـطينية، نهايـــة عـــام 2016 عـــن "استراتيجية النوع الاجتماعي في جهاز الشرطة الفلسطينية بدعم من الشرطة الاوروبية[3].

---

[1] مقابلة شخصية مع العقيد علاء الشلبي مديرية شرطة محافظة بيت لحم، حول "**دور الاجتماعي للشرطة الفلسطينية**"، في بيت لحم، بتاريخ 1-4-2017

[2] المرجع السابق.

[3] الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية، موضوع بعنوان" اللواء حازم عطا الله يطلق استراتيجية النـــوع الاجتمـــاعي فـــي الشرطة الفلسطينية"، http://www.palpolice.ps/ar/content/654017.html

وتعد هذه الاستراتيجية الاولى من نوعها في المنطقة العربية بشكل عام وفي قطاع الامن الفلسطيني بشكل خاص على حد علم الباحث، وجاءت كتتويج لسنوات من جهود جهاز الشرطة في مجال تعزيز ادماج النوع الاجتماعي في الشرطة الفلسطينية والخدمات المقدمة للمجتمع.

وتم تطوير هذه الاستراتيجية بإتباع منهاج تشاركي حيث انخرط في العملية كافة ادارات الشرطة ذات العلاقة وبإشراف مباشر من "اللجنة التوجيهية" للنوع الاجتماعي في الشرطة بالإضافة الى المؤسسات الحكومية والمدنية ذات الصلة، وذلك بالتعاون مع برنامج الامم المتحدة الانمائي وهيئة الامم المتحدة للمرأة المشترك سواسية وبدعم فني من "البعثة الأوروبية لمساندة الشرطة الفلسطينية، وذلك لوضع اليات عملية لتنفيذ التوجهات الاستراتيجية في مجالات سياسات التدريب والتجنيد والبنية التحتية، بما يحقق تكافئ الفرص وتعزيز دور النساء والأقليات في العمل الشرطي.

ويؤمن مدير عام الشرطة الفلسطينية اللواء حازم عطا الله، بأهمية دعم وصول النساء الى الخدمات الشرطية والتزام الشرطة بتقديم خدمات نوعية تستجيب لاحتياجات وتوقعات مختلف فئات المجتمع، بما يعزز ثقة المجتمع والمواطنين والمواطنات بجهاز الشرطة كجهاز خدماتي، بالإضافة الى الايمان العميق لدى الشرطة الفلسطينية بالدور الايجابي للمرأة الفلسطينية في كافة المجالات، حيث تنظر الشرطة الى المرأة كشريك اساسي في تحقيق رسالة الامن في المجتمع الفلسطيني شأنها شأن الرجل، فالمرأة الفلسطينية كانت على الدوام شريكاً للرجل في كافة المجالات طوال مسيرة الشعب الفلسطيني نحو الحرية والاستقلال.[1]

وبنيت التدخلات والتوجهات المتضمنة في الاستراتيجية على مخرجات عملية تحليل معمق لواقع النوع الاجتماعي في الشرطة الفلسطينية، نفذ في العام 2016، حيث تم تحديد الفجوات والتحديات السياساتية والإجرائية المتعلقة بتحقيق المساواة بين الجنسين في المؤسسة الشرطية. كما ان المؤسسة الشرطية قد بدأت فعلا بتنفيذ الاهداف الواردة في الاستراتيجية ومنها

---

1 **موقع الشرطة الفلسطينية** مرجع سابق

تطوير هيكلية وبطاقات وصف وظيفي للعاملين في وحدة النوع الاجتماعي بالإضافة الى تخصيص منسقين للنوع الاجتماعي في المحافظات المختلفة.[1]

### 5.2 التحديات التي تواجه الشرطة الفلسطينية

ان فلسطين كونها دولة فتية تعاني من ويلات الاحتلال لا زال جهاز الشرطة فيها يعاني من العديد من التحديات التي تقف في طريق عمل هذا الجهاز، بالرغم من الجهود الحثيثة من منتسبيه وقادته والمستوى السياسي لتطويره والنهوض به ليرقى للمستوى المطلوب.

ومن ابرز هذه التحديات ما يلي:

#### 1.5.2 الصورة الذهنية عن رجل الشرطة لدى المواطن الفلسطيني

عانى الشعب الفلسطيني من الاحتلال الاسرائيلي لعشرات السنوات وترسخت في اذهان المواطن الفلسطيني ان من يقوم بالاعتقال هو العدو الصهيوني. وقد واجهت أجهزة الامن الفلسطينية صعوبات في تغيير هذه النظرة تجاهها، فالمواطن الفلسطيني العادي ينظر الى رجل الامن الفلسطيني الذي يقوم باعتقال او مطاردة الخارجين عن القانون او المجرمين بانه رجل امن مسلط على الشعب الفلسطيني ويضعه في خانة الاحتلال.[2]

اي أن جزءاً من صعوبة تغيير صورة الشرطة لدى الرأى العام ترجع إلى عوامل تاريخية موروثة أدت إلى وجود فجوة وأزمة ثقة بين الجماهير ورجال الشرطة، وهذه العوامل التاريخية تتطلب وقتاً طويلاً لمعالجة ما تركته من أثر سلبى على المواطن وخصوصاً ان الشعب الفلسطيني عانى ولا زال من تواصل الاحتلال.

وبالرغم من ادراك الكثير من المواطنين الفلسطينيين أن أجهزة الامن الفلسطينية تقوم باعتقال الاشخاص المتهمين بارتكاب جرائم معينه او يخلون بالنظام العام ويشكلون تهديدا على

---

[1] **الخطة الاستراتيجية لوحدة النوع الاجتماعي في الشرطة الفلسطينية**، 2017.

[2] عوض،رمضان(2016)، "**الصورة الذهنية للمواطن الفلسطيني عن الشرطة** "، دراسة غير منشورة، جامعة القدس ابوديس، ص3.

الوطن والمواطن الفلسطيني، إلا ان النظرة التي ترسخت في اذهان وعقول المواطنين الفلسطينيين منذ عشرات السنوات ليس من السهل تغيرها.[1]

ويرى الباحث انه لا يزال بعض المواطنين يحملون الشرطة مسؤولية اعتقال ابنائهم ويدافعون عنهم على الرغم من ادارك الاهل ان ابنهم متورط في جريمة معينة او في عمل مخالف للقوانين والتشريعات الفلسطينية وهذا يتطلب من الشرطة الجهد الكبير لتعزيز جسور الثقة مع كافة شرائح المجتمع الفلسطيني والعمل على نشر ثقافة العمل الامني والشرطي، وفي المقابل هناك شريحة واسعة من الشعب الفلسطيني تدرك اهمية الدور الذي تقوم به الاجهزة الامنية وعلى رأسها جهاز الشرطة الفلسطيني في حفظ الامن والأمان للمواطن الفلسطيني، لا بل وهناك من يقوم من الاهالي بالاتصال على الشرطة والتبليغ عن اقاربهم او ابنائهم بأنهم يتعاطون المخدرات وهذا نابع من ايمانهم وثقتهم بجهاز الشرطة الذي يهدف اولا وأخيراً الى حماية المواطن الفلسطيني.

أن السياسة التي تعبر عنها استراتيجية الشرطة الفلسطينية 2017-2022 تضع فى مقدمة بنودها وأولوياتها العديد من الإجراءات والآليات التى تهدف إلى الوصول الى كافة المناطق وخصوصاً المهشمة منها لتحقيق التواصل مع المواطنين، ومد جسور الثقة والتعاون حتى بات التواصل مع المواطن والتأكيد على احترام حقوقه وصون حرياته الأساسية ملمحاً وتوجهاً ثابتاً من ثوابت إستراتيجية الشرطة الحالية وتعليمات مستديمة من مدير عام الشرطة.[2]

ويرى الباحث ان هناك صعوبات وضغوط نفسية تواجه الشرطة الفلسطينية كونها تعمل في ظروف معقده جداً، فمن جهة مطلوب منها حفظ الأمن والأمان ومن جهة اخرى تتعرض الشرطة نفسها للظروف التي يعيشها الشعب الفلسطيني على الحواجز والاقتحامات ويجد الشرطي الفلسطيني نفسه امام واقع صعب وتحدي كبير لكي يستطيع القيام بواجبه وعمله

---

[1] رمضان، عوض، **الصورة الذهنية للمواطن الفلسطيني عن الشرطة**. مرجع سابق، ص:19

2 الداسوقي، احمد، (2012)، ورقة عمل حول موضوع: **الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأى العام المصرى**، إحدى دورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائى – مشروع دعم القدرات فى مجال حقوق الإنسان، ص3.

وتعامله مع الحقوق المشروعة للشعب الفلسطيني وهذه يتطلب الكثير من الجهد والتدريب خصوصاً في كيفية التعامل مع الضغوط النفسية والصورة الذهنية التي يفرضها الاحتلال.

### 2.5.2 الاحتلال وتقسيم المناطق الفلسطينية (أ،ب،ج)

من ابرز الصعوبات التي يواجهها جهاز الشرطة الفلسطيني في تحقيق الامن والأمان والقيام بواجباته ومهامه هو تقسيم المناطق الفلسطينية من خلال الصلاحيات والنفوذ الى ثلاثة مناطق وهي منطقة أ، ومنطقة ب، ومنطقة ج.

فالمناطق المسماه (ج) لا يمكن لجهاز الشرطة الفلسطيني القيام بأنشطته ومهامه فيها في كل الاوقات وإنما يحتاج الى تنسيق مسبق مع الاسرائيليين للقيام بعمليات داخل هذه المناطق. ويستغل المجرمون هذه الصعوبات التي تواجه الاجهزة الامنية في ارتكاب جرائمهم وذلك من خلال عدة طرق، منها: ارتكاب الجرائم في هذه المناطق مما يصعب على الشرطة الفلسطينية الوصول الى مكان الجريمة في الوقت المناسب في معظم الأحيان ومنهم من يقوم باستغلال هذه المناطق لزراعة المواد المخدرة. ومن جهة اخرى يمكن للأشخاص المتهمين او المشتبهين بارتكاب جرائم معينه في المناطق الاخرى (أ) و (ب) بالهروب الى المناطق (ج) للابتعاد عن قبضة الشرطة الفلسطينية والأجهزة الامنية.[1]

وبالرغم من هذه الصعوبات الناتجة عن تقسيم المناطق من حيث الصلاحيات الامنية على هذا النحو فان منتسبي الاجهزة الامنية وجهاز الشرطة الفلسطينية يقدمون التضحيات بالمخاطرة بدخول هذه المناطق سواء بالزي المدني او غيره من السبل لمكافحة الجريمة والحفاظ على حياة وحريات وحقوق المواطن الفلسطيني.

وفي مقابلة مع العميد/ رمضان عوض "مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات" حول "التحديات التي تواجه عمل الشرطة"، اكد على ان من ابرز التحديات التي تواجه عمل الشرطة هي الصعوبات التي يفرضها الاحتلال الاسرائيلي على حرية تنقل الدوريات العاملة نتيجة تقسيم

[1] **الخطة الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية** 2017-2022 رام الله، ص13.

المناطق وان سرعة استجابة وصول الدوريات الى اي حدث يقع في مناطق (ج) يكون مرهون بالمعيقات التي يفرضها الاحتلال. وأكد العميد عوض على ان الشرطة الفلسطينية ماضية في تقديم خدمتها وتعمل بشكل متواصل بالإمكانيات المتاحة وبدعم الشركاء نحو توفير الامن للمواطنيين والمتواجدين في الاراضي الفلسطينية على الرغم من التحديات وخصوصاً التي يفرضها الاحتلال.

كما اكد العميد رمضان عوض ان من التحديات الاخرى التي توجه الشرطة النقص العددي وكبر السن لدى مرتبات الشرطة وضعف امكانيات التجنيد. [1]

### 3.5.2 الانتفاضات الفلسطينية وتأثيراتها على عمل الشرطة الفلسطينية

يرى الباحث والذي عايش أحداث نشوب الانتفاضات وبالأخص انتفاضة الاقصى عام 2000 وردت الفعل الاسرائيلية والتي كان لها كبير الاثر على عمل الاجهزة الامنية وبالذات جهاز الشرطة الفلسطينية،فقد عمل الاحتلال الاسرائيلي على استخدام كافة الطرق والوسائل لإضعاف الاجهزة الامنية وجهاز الشرطة الفلسطينية ومن ابرزها قصف وتدمير مقرات الشرطة الفلسطينية وأحياناً على من فيها واستشهد العديد من ضباط وأفراد الشرطة.

واعتقل عدد اخر ومنهم من يقضي فترات طويلة في السجون الاسرائيلية حتى الان كما وعمل على تدمير المختبر الجنائي والمركبات وتدمير البنية التحتية في مختلف المحافظات.

وزاد الاحتلال من نصب الحواجز الثابتة والطيارة وإغلاق الطرق بين محافظات الوطن والذي حال دون وصول عناصر الشرطة الفلسطينية الى اماكن عملهم في المحافظات المختلفة مما أثر ذلك سلبا على عمل الشرطة بشكل عام.

اضف الى ما افرزته من حالات فلتان داخلي لا تزال اثاره تنعكس سلباُ على عمل الشرطة والمؤسسة الامنية وتعيق تنفيذ القانون وفرض النظام العام في بعض المحافظات

[1] مقابله شخصية مع العميد "رمضان عوض، "مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات"، حول "**التحديات التي تواجه عمل الشرطة**" في مقر قيادة الشرطة في رام الله، بتاريخ: 27.3.2017

الفلسطينية وفي بعض الأحيان تفقد الشرطة والأجهزة الامنية عناصر خلال فرض الامن والنظام العام وحتى الاعتقالات من قبل الجانب الاسرائيلي اثناء تنفيذ بعض المهمات الشرطية[1].

### 4.5.2 الإمكانيات والتجهيزات

عانت دولة فلسطين كسلطة فتية حديثة النشأة من الكثير من الصعوبات في عمل اجهزتها الأمنية وعلى المستوى الشرطي فقد عانى جهاز الشرطة في مراحل كثيرة من ضعف الامكانيات والتجهيزات في العتاد والأدوات اللازمة لقيامه بمهامه ووظائفه. سواء اكانت معدات للقيام بالعمل الشرطي الامني من اسلحة وبذلات وتروس وغيرها، او التجهيزات المتعلقة بالدعم اللوجستي والمركبات وغيرها من الادوات المساعدة في العمل الشرطي.

وفي جانب اخر فقد عانت الشرطة الفلسطينية في السنوات الاولى من تأسيسها من نقص في الكفاءات والخبرات، إلا انها ما لبثت ان قامت بنقلة نوعية في تدريب منتسبيها وتطوير كفاءاتهم وخبراتهم من خلال عدد هائل من الدورات والبرامج التدريبية التي عقدت داخل وخارج الوطن وفي هذا السياق تحدث العقيد عبد الحكيم ابو الرب نائب مدير ادارة التدريب والذي يعمل في التدريب من العام 2008 عن اهمية الشراكة في تطوير اداء العاملين في الشرطة الفلسطينية سواء في العمل الاداري أو العمل الميداني وعن التطور في الاداء نتيجة للتجربة الغنية للدولة المشاركة في بعثة الشرطة الاوروبية والتي يتم العمل على غرارها في الشرطة الفلسطينية.

أما ابرز المجالات التي تركز عليها الشرطة في التدريب بالشراكة مع الشرطة الاوروبية فتشتمل عل دورات في مجال حقوق الانسان وقضايا النوع الاجتماعي والمرأة والطفل والشرطة المجتمعية وقضايا المخدرات والجرائم بكافة انواعها وفض الشغب والتعامل مع مسرح الجريمة.

[1] رمضان عوض: **مقابله شخصية**، مرجع سابق.

كما يتم تنظيم زيارات ودورات تدريبية داخلية وخارجية،فمثلاً في العام 2016 نفذت الشرطة الاوروبية 20 دورة تدريبية داخلياً شارك فيها حوالي(283) من ضابط الشرطة الفلسطينية ودورات خارجية (عدد 7) شارك فيها 27 ضابط شرطة ضمن برنامج الدورات والرحلات الدراسية الخارجية الى دول اوروبا والتي يتم من خلالها الاطلاع على تجارب الدول الاوروبية في العمل الشرطي والعمل المجتمعي ويعتبر هذا العدد منخفض مقارنه مع السنوات السابقة ويعزى هذا الانخفاض الى تدريب الكوادر الشرطية الفلسطينية والتي اصبحت تغطي جزء كبير من التدريبات التي كانت تدرب من قبل ضباط البعثة الاوروبية.

ومع التطور والتقدم في الشراكة تم تغير اساليب ووسائل التدريب في بعض المجالات وتم تطبيق نماذج متطورة بالتدريب مثل "التدريب بالمجاورة" والتدريب اثناء الخدمة والتي تعتمد بشكل مباشر على تقديم التوجيه اثناء العمل من قبل خبراء بعثة الشرطة الاوروبية ويتم تطبيق هذا التدريب في عدد من المحافظات.

وسيغطي كافة محافظات الوطن كما انه يتم العمل على تدريب طواقم فلسطينية وإعداد مدربين فلسطينيين في كافة المجالات بدعم من بعثة الشرطة الاوروبية بهدف تحقيق الاستدامة في العمل الشرطي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنيين وتطوير وسائل وطرق مكافحة الجريمة والوقاية منها.[1]

وقد اسست الشرطة الفلسطينية حديثا قسم الجرائم الالكترونية الذي ما زال ينقصه بعض التجهيزات والمعدات، اضافة الى تأسيس المختبر الجنائي والذي يفتقر ايضا بعض الاجهزة والمواد اللازمة لعمله على نحو احترافي.

وأكد المقدم سامر الهندي مدير وحدة الجرائم الالكترونية في الشرطة الفلسطينية على أهمية دور الشرطة الاوروبية في تطوير عمل الشرطة الفلسطينية وعن اهمية الدعم المقدم في

[1] مقابلة شخصية مع العقيد عبد الحكيم ابو الرب "نائب مدير ادارة التدريب في الشرطة الفلسطينية"، حول موضوع: "**تدريب الشرطة الفلسطينية**" في رام الله، بتاريخ 12-2-2017.

كافة المجالات[1]، والذي ساهم بشكل كبير في تحسين اداء العاملين في مجال الشرطة وخصوصاً فيما يتعلق بعمل وحدة الجرائم الالكترونية من خلاله اطلاعه وفريق العمل على نماذج متقدمه في الدول الاوروبية من خلال زيارات علمية وما تلقوه من تدريبات ومعلومات ذات مستوى عالي وما يعزز ذلك وجود الاستجابة الكبيرة لدى كوادر وضباط الشرطة الفلسطينية والذين يسعون دائماً من اجل الاستفادة بأقصى درجة من الخبرات الاوروبية ونقلها الى الشرطة الفلسطينية.[2]

وأضاف ان وحدة الجرائم الالكترونية بالرغم من حداثة انشائها إلا انها تقوم بالتعامل مع كثير من القضايا وتقوم بانجازها بشكل دقيق، وأشار الى ان التعاون في هذا المجال مع البعثة الاوروبية يقتصر في الوقت الحالي على تدريب الكوادر الفلسطينية على تقنيات التعامل مع الجرائم الالكترونية.

وأوضح العميد رمضان عوض ان العمل الشرطي والأمني دائم التطور والشرطة مكون اساسي في المجتمع الفلسطيني وتحتاج دائماً الى تطوير مستمر في التدريب ووسائل مكافحة الجريمة، ولا بد من تعزيز الشراكة وتطويرها مع بعثة الشرطة الاوروبية او أي جهات اخرى وضرورة الاطلاع على التجارب المتقدمة في هذا المجال على الرغم من الشوط الذي قطعته الشرطة في تحسين جودة الخدمات المقدمة الا اننا لا نزال نحتاج الى مزيد من الدعم والتدريب في ذلك نظراً للظروف التي يمر بها الشعب الفلسطيني.[3]

وأضاف العميد رمضان عوض مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات ان الشرطة الفلسطينية وكما اشير إليه في "التحليل الرباعي للخطة الاستراتجية للشرطة الفلسطينية" والذي يتناول تأثير البيئة الخارجية، أن الشرطة تواجه العديد من الصعوبات والتحديات الأخرى ومن ابرز هذه التحديات والصعوبات عدم انتظام تدفق الموارد ألمالية عدم استقرار الوضع السياسي

---

[1] مقابلة شخصية مع سامر الهندي، "مدير وحدة الجرائم الالكترونية في الشرطة الفلسطينية" حول موضوع "**تعامل الشرطة الفلسطينية مع الجريمة الالكترونية**"، في رام الله، بتاريخ 1-3-2017.

[2] المرجع السابق.

[3] رمضان عوض: **مقابله شخصيه**، مرجع سابق.

والاقتصادي وأشار العميد عوض الى ان تعطل المجلس التشريعي منذ سنوات عديدة يحول دون امكانية اصدار قوانين دعت الضرورة الى استصدارها او التعديل على بعض مواد القوانين ألموجودة مما دفع سيادة الرئيس الى اصدار قرار بقانون المتعلق بالمخدرات وذلك للحاجة الماسة له في هذه المرحلة.[1]

## 6.2 التخطيط والتطوير في الشرطة الفلسطينية

### 1.6.2 أهمية التخطيط

ينظر الى التخطيط على انه الاساس الذي يقوم عليه العمل كله في مواجهة المستقبل المجهول، وإذا لم يضع الانسان في حسابه هذا المجهول ولم يتخذ الاحتياطات اللازمة لمواجهة الظروف المتوقعة ولم يفكر مسبقا فيما ينبغي عليه القيام به من أعمال فإنه بالطبع لا يستطيع تحقيق الهدف الذي يسعى إليه فبدون التخطيط تعم الفوضى وتسير الجهود بصورة إرتجالية عشوائية وتنحرف عن مسارها السليم، وهذا يظهر لنا أهمية التخطيط ومدى الاهتمام الذي يجب أن يعطي للتخطيط من قبل المدراء خاصة كونه يعمل على:

**أولاً: الإستبصار بحالة عدم التأكد والاستعداد لمواجهة التغيرات والمستجدات**

مهما بلغت قدرة الفرد و دقته في تقدير الامور الا انه لن يكون قادراً على التنبؤ بما سيحدث بشكل دقيق، ولكن هناك مجموعه من المؤشرات التي يمكن البناء عليها في عملية التنبؤ بما سيحدث. والقدرة على قراءة المؤشرات التي من شأنها ان تكون لدينا صوره عن الاحداث التي من الممكن وقوعها يساعدنا على تطوير استراتيجيات وخطط للتعامل مع هذه الاحداث.

والتخطيط يعتمد على عملية التنبؤ وكما نعلم أن التنبؤ بما سوف يقع من أحداث أمر يخرج عن طاقة البشر لأنه من اختصاص الله وحده عالم الغيب، ولكن على الرغم من ذلك كله

[1] **استراتجية الشرطة الفلسطينية** 2014-2016.

فإن بالإمكان تحديد الاتجاه بشكل عام أو تعيين عدد من الاحتمالات التي ينتظر أن تحدث وكلما كان رجل التخطيط واسع الافق كانت توقعاته أكثر شمولاً وأقرب إلى الواقع الفعلي[1].

**ثانياً: تسليط الضوء على الأهداف**

يتأتى ذلك من خلال السير بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف وكما نعلم فأن الهدف هو نقطة الانطلاق الأولى في أية خطة كما أنه الغاية التي تسعى إليها الخطة ومادام هناك نية للقيام بالتخطيط فلابد من التفكير في الأهداف التي سنصل اليها بحيث تكون هذه الاهداف قابلة للتحقيق ومتفق عليها وممكن الوصول اليها وتتسم بالوضوح أي أن تكون مفهومة لكل المستويات الادارية العليا والتنفيذية وقابلة للتنفيذ في الواقع العملي التطبيقي بحيث يشتق منها اهداف تشغيلية اخرى[2].

**ثالثاً: الانسجام والتنسيق بين كافة الادارات والأقسام**

يعمل التخطيط على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ولكي تصل المنظمة إلى تحقيق ذلك لابد لها من تحقيق أهداف جزئية لكل دائرة أو قسم داخل المنظمة ومن أجل أن تحقق الهدف النهائي فلابد من التنسيق بين كافة الادارات والوحدات في المنظمة.كما يظهر التخطيط ومن خلال عملية المتابعة والتقييم الحاجة إلى التعديل في الأساليب الطرق المستخدمة في العمل إذا احتاج الأمر والتعديل على الاجراءات والسياسات المنبثقة لتصبح أكثر فاعلية في تحقيق الاهداف.[3]

**رابعاً: الاقتصاد في النفقات**

تهتم الخطة برسم الصورة التي ستكون عليها الاعمال في المستقبل ومن الناحية المالية تترجم هذه الاعمال إلى إيرادات ونفقات والتخطيط السليم هو الذي يعمل على تخفيض النفقات

---

[1] عساف، محمود، (1982)، دراسة بعنوان: "**أصول الإدارة**"، القاهره، مطبعة لطفي، ص153.

[2] صبرة، احمد، **التخطيط الاستراتيجي** مرجع سابق، ص33.

3 قاسم، امجد، (2012)، " أهمية التخطيط التربوي وأهدافه وأنواعه وخطواته" منشور على الرابط: http://al3loom.com/?p=3932

وزيادة الايرادات وعلى الأقل أن لا يجعل النفقات المتوقعة تزيد عن الايرادات المرتقبة إلا في أحوال نادرة عندما يكون التخطيط طويل الأجل ويتوقع تحقيق خسائر في الأجل القصير والتخطيط دائماً يتفادى العشوائية والارتجال التي تؤدي إلى الإسراف والتبذير.

**خامساً: تسهيل عملية الرقابة**

لا يمكن أن نتصور عمل ما يتم دون ان تكون هناك عملية رقابة على من ينفذون هذه الاعمال ولكي تتم عملية الرقابة بصورة فعالة لابد من وضع معايير مقنعة توضع مقدما لكي يقاس بناء عليها ما أنجز من أعمال ومن هنا تبرز أهمية التخطيط حيث أنه يوضح ما يجب انجازه من أعمال والطرق والأساليب التي لابد من استخدامها لانجاز تلك الأعمال والوقت الذي ينبغي أن لا يتجاوزه المنفذ في ذلك ومن هنا يسهل التخطيط للإدارة متابعة كافة الأعمال لكي تتأكد من حسن سير العمل أو بجعلها تتعرف على ما يصادف العمل من عقبات فتعمل على تذليلها وإذا ما انحرف فتعمل على تقويم اعوجاجها حتى تضمن الوصول الى تحقيق الاهداف في الموعد والوقت المحدد تماما.

مما سبق يتضح أنه بدون التخطيط تصبح المنظمة تائهة وتصبح قراراتها عشوائية ويمكن تشبيهها بالسفينة التي لا يعرف ربانها متى وكيف وأين سيبحر... ولماذا؟[1]

### 2.6.2 تطور التخطيط في الشرطة الفلسطينية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المكونات الأساسية للإدارة الإستراتيجية ويختلف عن التخطيط التقليدي حيث يعتمد على استشراقبوضع الشرطة في المستقبل، وليس التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، بالاستناد الى تحليل دقيق للظروف البيئية المحيطة بها أو بمعنى آخر، ما يجب عمله لتحقيق ما ترغب الشرطة إنجازه لمواجهة التحديات والتغلب عليها فهي طريق عمل تختاره الشرطة لتعظيم الفرص ولتقليل المخاطر والتهديدات ومعالجة الضعف كما وتخدم الإستراتيجية المهمة الخاصة بإيضاح كيف اختارت الشرطة طريق الوصول إلى مهمتها

[1] قاسم، امجد، **أهمية التخطيط التربوي وأهدافه وأنواعه وخطواته**، مرجع سابق

الرئيسية و أهدافها ألعامة.إنها تقول في كلمات محددة كيف تنوى الذهاب إلى حيثما تريد، أنهـا المرشد في تطوير الشرطة وتبين كيفية توجيه وتنظيم إمكانيتها و أنشطتها،المستنده الى الواجبات الاساسية والإطار القانوني لعمل الشرطة.[1]

لقد عمدت الشرطة على تقديم فكرة التخطيط وتكريسها والدفع بها كأحد الادوات الهامة للتطوير،وقد استثمرت الامكانيات والكفاءات المتوفرة لدى جهاز الشرطة،كما وتم عقد العديد من الدورات التدريبية والمشاركة في المؤتمرات والورش والندوات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي.

وشكلت فريق استشاري من مدراء الادارات ذات الاختصاص المباشر بعمل الشـرطة، اضافة الى تشكيل فريق فني متخصص من كافـة الادارات والـدوائر والمـديريات للمتابعـة المستمرة لكافة مخرجات ونتائج العمل الشرطي على المستوى التنفيذي والتشـغيلي،بما يكفـل النجاح في تنفيذ أهداف الخطة الاستراتيجية في الواقع العملي التطبيقي، أخذين بعين الاعتبـار الواقع الفلسطيني الصعب والتحديات الكبيرة التي تواجه مكونات الشعب الفلسطيني بمـا فيهـا جهاز الشرطة والتي يناط بها مهمات متنوعة تتمثل في "حفظ الامن والأمـان ورفـع معـدل الاستجابة لاحتياجات" المواطنين وتعزيز العمل المجتمعي، وقضايا حقوق الانسان بكافة اشكالها تماشياً مع التشريعات الوطنية والمعايير الدولية، يأتي ذلك من خلال تنفيذ مجموعه من الأهداف الواقعية القابلة للتنفيذ خلال الاعوام (2017-2022) وصولاً الـى تجسـيد رؤيـة الشـرطة الفلسطينية المتجسدة في "**شرطة متميزة لدولة أمنة**".[2]

## 7.2 ملخص الفصل الثاني

ناقش الباحث في الفصل الثاني مفهوم وتعريف الشرطة العام وبدايات النشأة للشـرطة الفلسطينية من زمن الانتداب البريطاني مروراً بالاحتلال الإسرائيلي ثم تحدث عـن الشـرطة

[1] **الخطة الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية** 2017-2022 رام الله،ص18.

[2] الخطة الاستراتيجية للشرطة الفلسطينية (2017-2022) **مقتطفات من كلمة مدير عام الشرطة اللواء حازم عطا الله** – رام الله.

الفلسطينية وعملها بعد اتفاق اعلان المبادئ في اوسلو عام 1993.وعن وظائف الشرطة وعن التحديات والصعوبات التي توجهها في فرض النظام وسيادة القانون وعن التطور في عمل الشرطة وهيكليتها وخططها وبرامجها ذات الطابع المجتمعي والإنساني وعن اندماج الشرطة في عملية التطوير المؤسسي وحصولها على شهادة التميز الأوروبي

# الفصل الثالث

# الشراكات الشرطية الأوروبية الفلسطينية

# الفصل الثالث

# الشراكة الشرطية الاوروبية الفلسطينية

## 1.3 مفهوم الشراكة

يعتبر مفهوم الشراكة مفهوماً حديثاً حيث ظهر بشكل واضح سنة 1987 بالصيغة الاتية:"هو نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين اما في مجال العلاقات الدولية فإن اصل استعمال كلمة شراكة تم لأول في مؤتمر الامم المتحدة للتجارة والتنمية في نهاية الثمانينات. وعرف كتاب اخرون الشراكة على انها آليات عمل تهدف لحل المشكلات المعقدة أو تنفيذ مشاريع التنمية الضخمة بكفاءة وفاعلية والتي لا يمكن تنفيذها من قبل طرف واحد وإنما من خلا أداة لا تمثل بشكل مطلق القطاع الخاص أو بشكل مطلق القطاع الحكومي وإنما للاستفادة القصوى من ميزات كل قطاع للعمل معاً.[1]

وعرفها آخرون بأنها "علاقة تعاونية بين شريك أو اكثر من الجهات الحكومية مع شريك او اكثر من القطاع الخاص،كما ان الشراكة قد تكون من خلال تنظيم الادوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به ولكن يكمل بعضهما الاخر في إطار تنموي واحد".[2]

اما الشراكة في مجال القطاع العام والخاص تعني اوجه التفاعل والتعاون العديدة بين القطاعين العام والخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتها البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على اساس من المشاركة، والالتزام بالأهداف، حرية الاختيار، المسؤولية المشتركة والمساءلة من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تهم العدد

---

[1] غانم، امجد، **الشراكة وع القطاع الخاص**، مرجع سابق، ص 9.

[2] هاشم، احمد، (2004) "**متطلبات تحقيق الشراكة الجيدة مع القطاع الخاص في تقديم الخدمات البلدية**"، ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص.

الاكبر من أفراد المجتمع ولها تأثير بعيد المدى عى تطلعاتها حتى يتمكن المجتمع من مواكبة التطورات المعاصرة بطريقة فاعلة وتحقيق وضع تنافسي افضل.[1]

طبقاً لما تم ذكره حول مفهوم الشراكة يجري التفاهم بين أطراف مختلفة على العمل بصورة مشتركة بغية إنجاز مهمة معينة، ذلك عبر جمع ودمج الخبرات والتخصصات اللازمة والمتوافرة لمعالجة مشكلة ما. ولتحقيق ذلك تركز أطر الشراكة على النتائج، في حين تستخدم الموارد والصلاحيات في شكل تعاون متكامل. ويتم تصميم أطر الشراكة والخبرات المتوافرة بهدف توزيع الأعمال والمخاطر بين الأطراف المختلفة وذلك حسب القدرات.[2]

ويتبين من التعريف ان مفهوم الشراكة مفهوم حديث، متعدد الاوجه، ذو أهمية متزايدة، وهو مرتبط بإبعاد عديده يبرز منها البعد الإداري والتنظيمي والتعاوني والاقتصادي والاجتماعي والقانوني، وهو يعنى بالعلاقة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص وهناك عدة مبادئ يجب توفرها بين الشركاء لإنجاح وتحقيق عملية الشراكة بين الدولة او احد مكوناتها او أي جهة اخرى وتتمثل في، الالتزام والتعهد، ويعني أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل،أما الشفافية فتعني التنسيق بين الشركاء ،من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها كل شريك لتنفيذ ألأهداف الموضوعة،مع التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

كما تعرف الشراكة على انها اتفاق بين طرفين او اكثر للقيام بنشاط معين في سبيل تحقيق أهداف معينه تعود بالنفع على كافة الأطراف اي انه عقد يلزم طرفين او اكثر بحيث يقوم كل منهم بالدور المنوط به لتحقيق الهدف العام الذي يلبي مصلحة الاطراف.[3]

---

[1] محمد، محمد، (2013)، دراسة عن" **الشراكة مع القطاع الخاص مع التركيز على التجربة المصرية**"، وزارة المالية المصرية، القاهرة، ص3.

[2] راشد، وسليمان، (2011)، "**الشراكة والتنمية المستدامة للبيئات التراثية بين الواقع والطموح، رؤية مستقبلية لمنطقة القاهرة القبطية**"، جامعة القاهرة، ورقة بحثية. ص11.

[3] وهيبة، غربي، (2014)، "**الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخدمات العامة**"، جامعة بسكرة، ص216.

وفي هذا الاطار يعنى بالشراكة الفلسطينية الاوروبية بأنها اتفاق تعاوني بين الطـــرفين من خلال القيام بآليات معينه لتحقيق اهداف من شأنها تلبية مصلحة الطرفين.

وكون الشراكة وسيلة بين الطرفين لتنظيم العلاقات وتحقيق الاهداف فإنها تتوفر فيهـــا العديد من الخصائص والمزايا ومن أهمها التنسيق والتعاون المشترك في سبيل المصالح العليـــا للطرفين، المرونة في تحقيق الاهداف خصوصا في حال عدم تكافئ الأطراف التقـــاء أهـــداف الأطراف تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بموضوع التعاون.

وبناء على ما سبق يمكن القول ان ضمان نجاح الشراكة لا يقتصر فقط على التشريعات والأنظمة فحسب وإنما لابد من خلق روابط بينها وبين مفهوم الحوكمة فكلاهما له ابعاد متعـــددة ذات جوانب إدارية وقانونية واقتصادية واجتماعية وسياسية وأمنية، وكلها تلتقـــي فـــي نقـــاط مشتركة مستندة إلى مبادئ الشفافية والإفصاح والمساءلة والحقوق المتساوية لأصحاب المصلحة وتحديد المسؤوليات من اجل رفع كفاءة استخدام الموارد وتعزيز القدرة التنافسية وجذب مصادر التمويل والتوسع في المشاريع لخلق فرص عمل جديدة ودعم الاستقرار والأمن.[1]

**الاستمرارية**

غالباً ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص الى فترات طويلة، وخلال هذه المدة من المحتمل ان تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدي بدوره الى إلغاء مشروعات الشراكة، لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدة الزمنية الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة مـــن الحساسية السياسية، كما يجب تحديد الاطار العام ومنهجية الادارة في ظل قوى الســـوق التـــي تحكم عملية الشراكة.[2]

---

[1] محمد، محمد، **الشراكة مع القطاع الخاص المصري**. مرجع سابق، ص:4

[2] وهيبة، غربي، **الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز في تقديم الخـــدمات العامـــة**"، مرجع سابق، ص216.

## 2.3 معايير الشراكة

تستند معايير بناء الشراكات الى اربعة مراحل يمكن ايجازها على النحو التالي: [1]

**المرحلة الأولى:** يجب اولاً تحديد الشركاء وفرص الشراكه ألاستراتيجيه ما يتوافق مع استراتيجية الشرطة من خلال رسم اطار وحدود علاقات الشراكة بما يحقق المنفعة المتبادلة للجميع.

**المرحلة الثانية:** ضمان المنفعة المتبادلة والتوافق المعرفي بين الشركاء لدعم ومساندة جهود التطوير المؤسسي للشرطة.

**المرحلة الثالثة:** نشر وتعميم مفاهيم وتطبيقات الابداع والتفكير ألابتكاري من خلال الشراكه البناءة والعمل المشترك لتحسين اداء العمليات وتبسيط والإجراءات وتطوير خدمات المتعاملين.

**المرحلة الرابعة:** الشفافية في نشر وتقييم واختيار الشركاء ونشر وتقييم منهجية التعامل معهم.[2]

اما متطلبات بناء الشراكات فهي وضرورية جدا ومن اجل **ان** تكون الشراكات فعاله يجب أن يكون هناك قيادة ناجحة وفعالة تتمتع بوجود عناصر جوهرية لبناء الشراكات وهذه العناصر هي:

**أولا: القوة،** والتي تعني اطلاع ومشاركة المرؤوسين في عمليات صنع القرارات المتعلقة ببناء الشراكات وغيره وإظهار خطورة عدم الالتزام برؤية الشرطة في مجال الشراكات والجزاءات المتعلقة بمخالفتها.

**ثانيا: النفوذ والتأثير:** وهي عبارة عن الأساليب والوسائل التي تتبعها الشرطة في التأثير على سياسات الآخرين.

---

[1] غانم، امجد، **مرجع سابق**، ص:6.

[2] ألأطرش، مها، (2013)، "**أثر استخدام أسلوب القيادة التحويلية لتحسين الأداء لدى المرؤوسين في الشركات المساهمة العامة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص:16-18.

**ثالثا: السلطة:** وتتمثل في الأدوات الرسمية التي تعمل في إطارها وفقاً للضـــوابط المنصـــوص عليه في بروتوكولات واتفاقيات الشراكة.

كما ويجب أيضا توفر متطلبات أخرى اضافية يمكن ادراجها في مجموعتين من العوامل وهي خصائص وقدرات يجب توافرها في الشرطة وأخرى تتعلق بالظروف المحيطـــة بعمليـــة ألشراكة.

### 3.3 الخصائص والقدرات الواجب توفرها في الشرطة للنجاح في الشراكة

تنقسم القدرات المؤسسية الى ثلاث أنواع على النحو التالي:

1. **قدرات خاصة بكيان الشرطة** (القدرة على الوجود): وتتمثل بهويـــة الشـــرطة ورســـالتها ورؤيتها وأسلوب القيادة والحكم الداخلي فيها، إلى جانب نظـــم وآليـــات الإدارة التنفيذيـــة والمالية.

2. **قدرات خاصة بالخدمات التى تقدمها الشرطة** (القدرة على الفعل): وهي التي تعكس مقدره الشرطة علي القيام بالبرامج والمشروعات والخدمات بجوده وبكفاءة عالية.

3. **قدرات خاصة بعلاقات الشرطة** (القدرة علي الارتباط وبناء الشراكات): وهي تتعلق بمقدرة الشرطة على تكوين علاقات مع المجتمع المحلي بكافة أطيافه، كذلك تشمل القدرة علي تبني قضايا تنموية والدعوة لها والقيام بأنشطة التشبيك مع الآخرين لأجلها.[1]

ويجب على المسؤول عن عملية إدارة الشراكات أن يتمتع بمجموعـــة مـــن الصـــفات والخصائص الذاتية حتى يتمكن من أي فعل سواء طرح رؤيـــة الشـــرطة الملهمـــة أو التـــأثير بالآخرين بما يحقق مصلحة وأهداف المؤسسة، ومن هذه الخصائص ما يلي:[2]

---

[1] ألأطرش، مها، "**أثر استخدام أسلوب القيادة التحويلية لتحسين الأداء لدى المرؤوسين في الشركات المساهمة العامة**"، مرجع سابق، ص19.

2 شهاب، شهرزاد، (2010)، "***القيادة الادارية ودورها في تأصير روابط العلاقات ألعامة***" **مجلة دراسات تربوية**، معهـــد اعداد المعلمين، نينوى، العدد الحادي عشر، ص103.

1. **الرؤية:** وهي ان يتمكن المسؤول عن ادارة الشراكات من تحديد ما ستكون عليه الشـــرطة في المستقبل.

2. **البراعة:** قدرة المسؤول ومهارته على التصرف القيادي في مواجهة المواقف وتقديم الدليل المرة تلو الأخرى على أهمية بناء الشراكات.

3. **الذكاء العاطفي:** ان ما يمتاز به المسؤول عن ادارة الشراكات هو ان المعامـــل العـــاطفي يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم، والذكاء العاطفي هي القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها.

4. **القيم:** تتمثل في قيم الأداء التي تحتاجها الشرطة للتقدم نحو تحقيق الرؤية، فيجب ان تتحلى بالنزاهة والعدالة كما تحتاج الى الثقة في علاقتها مع الشركاء. [1]

### 4.3 الظروف والبيئة المحيطة

مقابل خصائص الشرطة هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الأبعاد الموضوعية التي تتعامل معها بطريقة او أخرى لضمان تحقيق رؤيتها تتمثل الظروف الخارجية المحيطـــة فـــي بعدين هما:

1- **البيئة الخارجية العامة:** وهي مجمل الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية السائدة في البلد والتي تؤثر على الشرطة وأعمالها، فإذا كانت هـــذه الظروف مشجعة تكون دوافع ومحركات إضافية من اجل العمل على الإبـــداع والابتكـــار والعكس صحيح.

2- **البيئة الخارجية ألخاصة** وتتمثل في أصحاب المصالح الذين يؤثروا ويتأثرون بشكل مباشر بإعمال و أنشطة الشرطة.[2]

---

[1] ألأطرش، مها، "**أثر استخدام أسلوب القيادة التحويلية لتحسين الأداء لدى المرؤوســين فــي الشــركات المســاهمة العامة**"،مرجع سابق، ص ص:16-18.

[2] صبرة،احمد، " **اثر بناء الشراكات المؤسسية على توفير مرتكزات البحث العلمي لخريجي جامعة القــدس المفتوحــة**"، مرجع سابق، ص13.

وهناك العديد من اشكال الشراكات المؤسسية وسنستعرض بعض النماذج لتنظيم الشراكات كما يلي:

1. **مذكرات التفاهم:** وتوفر إطاراً للتعاون ولا يترتب عليها عادة أية التزامات مالية.
2. **تبادل الخطابات:** ويستخدم هذا الأسلوب حينما يكون التعاون محدوداً (ضمن مدة قصيرة أو نطاق محدود)، وفي حالة الرغبة في إجراء تقديرات مشتركة أو تنسيق الأعمال خلال تنفيذ الأنشطة الميدانية.
3. **خطابات الاتفاق:** وينحصر نطاقها عموماً في التعاقد للحصول على خدمات من جهات أخرى غير تجارية.[1]

للتأكد من وجود منهجية في العمل المؤسسي الذي يمهد الطريق لبناء الشراكات الفاعلة يجب ان يكون هناك نظام موثق ومؤسس للقيام بالعمل ويضمن النظام الاستمرارية ولا يعتمد على الأشخاص وان يدعم النظم السياسية والإستراتيجية بحيث يكون نظام منطقي ومرن ومترابط ويركز على احتياجات المتعاملين ويحتوي على اجراءات ومسؤوليات محدده،ضمن برنامج زمني يضمن التنفيذ الفاعل والكفؤ ويكون قابل للقياس والمتابعة وقابل للمراجعة والتحديث المستمر.[2]

### 5.3 مميزات وخصائص الشراكات العامة

تعتبر الشراكة وسيلة أو أداة لتنظيم العلاقات المستقرة والحيوية ما بين الوحدات وتطلب هذه العملية مجموعه من المميزات أو أكثر فتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص أهما التقارب والتعاون المشترك ،أي لابد من الالتفاف حول الحد ألأدنى من المرجعيات المشتركة

---

1 صبرة، احمد، " **اثر بناء الشراكات المؤسسية على توفير مرتكزات البحث العلمي لخريجي جامعة القدس المفتوحة**"، مرجع سابق، ص14.

2 غانم، امجد، (2009) "**الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**"، رام الله، ص6.

تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للإطراف المتعاقدة.بناءعلاقات التكافؤ بين المتعاملين مع وجود خاصية التفاعل في تحقيق الأهداف المشتركة ،بحيث لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلا تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو معرفة... الخ،ولا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة مشتركة لكافة عمليات الشراكة ،من خلال التعاون المشترك والتقارب على أساس الثقة المتبادلة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف في مجال العمل المعني بالتعاون.[1]

### 6.3 الشراكة الأورو متوسطية

منذ ستينات القرن الماضي تربط دول حوض البحر الأبيض المتوسط علاقات متنوعة اقتصاديه وتجاريه وسياسيه واجتماعيه مع المجموعة الاقتصادية الأوروبيةوالتي تسمى اليوم ب"الاتحاد الاوروبي"،وقد حظيت إسرائيل بوضع خاص بين دول البحر المتوسط بما يتعلق بالعلاقات مع الدول الأوروبية وخصوصا العلاقات الاقتصادية حيث تربط الطرفين اتفاقية تجارة حرة منذ العام 1975.

ومع بداية العقد الاخير من القرن الماضي، بدأ الحديث في بروكسل مقر المفوضية الأوروبية عن صيغة جديدة للعلاقات بين الدول الاوروبية ودول المتوسط في ظل المتغيرات الحاصلة في الشرق الأوسط وبروز عدة مصطلحات عالمية جديدة كالشراكة والعولمة والإرهاب.[2]

وفي العام 1993 أصدرت المفوضية الأوروبية رؤية للعلاقات المستقبلية والتعاون بين الدول الأوروبية والشرق وتحدثت عن علاقات بعيدة المدى مع مصر، سورية، لبنان، الأراضي الفلسطينية المحتلة والأردن وإسرائيل في عملية تكامل إقليمي تؤيدها المجموعة الأوروبية وتهدف إلى دعم التسوية السلمية في المنطقة.

---

[1] غربي، وهيبة: **الشراكة بين الإدارة المحلية والقطاع الخاص ودورها في تحقيق التميز**، مرجع سابق، ص208.

[2] حميدان، محمد، (2007)، **الشراكة الاوروبية المتوسطية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بيرزيت ص:12

وفي العام 1991 ولأول مره تم جمع الفلسطينيين والسوريين والإسرائيليين و الأردنيين واللبنانيين حول طاولة واحدة تحت اشراف دولي فيما يعرف بمـــؤتمر مدريـــد للســـلام. وقـــد اصدرت المفوضية الأوروبية قراراً يقضى بإعادة تنظيم وتشكيل علاقات الاتحاد الاوروبي مع دول البحر المتوسط كخطوة في سبيل تهيئة الأجواء والإعداد لحوار أوروبي-متوســـطي أســـفر فيما بعد عن عقد مؤتمر دولي في مدينة برشلونة شاركت فيه دول الاتحاد الاوروبي اضافة الى دول حوض البحر الابيض المتوسط، ومن اهم نتائج هـــذا المـــؤتمر اعـــلان الشـــراكة الأورو متوسطية وتضمنت المبادرة التركيز على ثلاث اهداف اساسية في التعـــاون المشـــترك وهـــي الشراكة الأمنية الشراكة الاقتصادية والشراكة السياسية. [1]

### 7.3 تطور الشراكة الاوروبية الفلسطينية

تربط فلسطين وأوروبا علاقات سياسية وتجارية وثقافية وأمنية متينة فمنذ اتفاق اعـــلان المبادئ في أوسلو ساهمت الدول الاوروبية في بناء وتطوير العديد من المؤسسات الفلســـطينية، وكان من ابرز هذا التعاون هو الشراكة الاوروبية الفلسطينية في مجال العمـــل الامنـــي وفـــي تطوير ودعم جهاز الشرطة الفلسطيني[2] وكافة الاجهزة الامنية الاخرى من خلال وزارة الداخلية الفلسطينية ومجلس رئاسة الوزراء الفلسطيني المختص بتنسيق الدعم الدولي والأوروبي لكافـــة مؤسسات وأجهزة السلطة الفلسطينية.

#### 1.7.3 الشـــراكة الامنية

يمتد تأثير الحوار الشامل لمنظمة الأمن والتعاون في أوروبا إلى خارج حـــدود الـــدول السبعة والخمسين المشاركة في المنظمة،وتتيح العلاقات الوثيقة التي أقامتها المنظمة مع البلـــدان الشريكة في المنطقة الجنوبية لحوض البحر الأبيض المتوسط وفي آسيا، إمكانية تبادل أفضـــل

---

[1] حبيب، هاني، (2003)، **الشراكة الاوروبية المتوسطية ما لها و ما عليها وجهة نظر عربية**، ط ح، دمشق، الدار الوطنية الجديدة للنشر و التوزيع، ص:78.

[2] **بعثة الشرطة الاوروبية،"وثيقة خاصة يالشراكة الاوروبية الفلسطينية"** –في مجال عمل بعثة الشرطة الاوروبية في رام الله، ص2.

الممارسات بشأن مسائل كثيرة تؤثر على الأمن في منطقتها والمناطق المجاورة،وتعمل المنظمة أولا وقبل كل شيء على ضمان تضافر جهودها مع جهود الأمم المتحدة وكثير من المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى، بغية تطوير استجابات فعالة للتحديات التقليدية والناشئة وتنفيذها،ويوجد أمثلة كثيرة أخرى لشراكات المنظمة في مختلف مجالات التنمية ألمستدامة التي لا تزال هناك أيضا إمكانات كبيرة لتعزيز التعاون مع المؤسسات المالية الدولية والقطاع الخاص والمجتمع المدني من أجل وضع الأسس لقيام تحالف قوي وضروري لتنفيذ رؤية طموحة تخدم الامن في منطقة الشرق الاوسط.

كما يتزايد تعقيد وتشابك التحديات العالمية والعابرة للحدود الوطنية ويتفاقم تبعا لذلك التهديد الذي تمثله للتنمية المستدامة والذي لا يستطيع أي بلد أن يعالجه بمفرده،ويعد هذا من الأسباب الرئيسية التي تدفع المنظمات الإقليمية مثل"منظمة الأمن والتعاون في أوروبا" (Organization for Security and Co-operation in Europe) إلى أداء دور هام في مجال دعم خطة عام 2030.

وستواصل المنظمة أداء دور منتدى شامل للحوار والتعاون بشأن المسائل الأمنية ذات التأثير المباشر على التنمية بحيث تنشأ صلة قوية بين الأمن في منطقتها والأمن على الصعيد العالمي. لكن من الضروري مع ذلك، توثيق التنسيق بين المنظمات الدولية والإقليمية والحكومات والمجتمع المدني وسائر الجهات الفاعلة المعنية بغية إيجاد أوجه تآزر جديدة، مع كفالة التقسيم الفعال للعمل وضمان كفاءة استخدام الموارد في ذات الوقت،لضمان تحقيق السلام والرخاء للشعوب في جميع أرجاء العالم الذي يقتضي تضافر كل الجهود الدولية للوصول الى ذلك.[1]

### 2.7.2 أهمية الشراكة الاوروبية الفلسطينية

أتت هذه الشراكة كمبادرة ايجابية تهدف الى إيجاد منطقة اقتصادية سياسية تعزز من الاستقرار في المنطقه،بما يحقق مصالح جميع الاطراف في شتى المجالات السياسية

[1] **مجلة الوقائع** –الامم المتحدة. مرجع سابق.

والاجتماعية والثقافية والاقتصادية ويرفع من مستوى التعاون والتنسيق الذي يخدم توفير الامن والأمان في فلسطين بشكل خاص، والشرق الاوسط بشكل عام ذلك ان اوروبا تعي ان مفتاح استقرار الشرق الاوسط هو حل القضية الفلسطينية،وان تقديم المساعدة والعون للشعب الفلسطيني يصب في خدمة مصالح دول الشرق الاوسط ويؤدي إلى ازدهار العلاقات الاقتصادية بين كافة الأطراف،ويفتح المجال أمام الصناعات المتوسطية إلى دخول أسواق أوروبا بشكل افضل مما كان عليه سابقاً.

وأما الجانب الفلسطيني فله مصالحه وأهدافه التي يسعى الى تحقيقها من خلال هذه الشراكة ناهيك عن المساعدات التي التزم بها الأوروبيون من اجل المساعدة في التطوير والاصلاح والتنمية وبناء المؤسسات والبنى التحتية، فان الجانب الفلسطيني يسعى من خلال هذه الشراكة الى العمل جنباً الى جنب مع اوروبا في محاولة منه لجعل اوروبا توقف او تحد من استيراد بضائع المستوطنات، في حين يسعى الاتحاد الاوروبي من ناحية اهدافه السياسية الى ابتزاز صانع القرار الفلسطيني للحفاظ على استقرار الاوضاع مع الاسرائيليين مقابل استمرار هذا الدعم.

قدم الاتحاد الأوروبي وما يزال يقدم الدعم بأشكال مختلفة للشعب الفلسطيني وعلى رأسها الدعم ألاقتصادي إلا ان هذا الدعم اختلف وتذبذب بشكل مرتبط مع تطور الموقف السياسي بين الفلسطينيين والإسرائيليين عبر سنوات طويلة من الصراع العربي الاسرائيلي.

ففي البداية كانت الدول الأوروبية تنظر إلى القضية الفلسطينية على انها قضية لاجئين وتقدم الدعم الاقتصادي للفلسطينيين من منطلق إنساني من خلال وكالة الغوث الانوروا (UNRWA) المختصة بإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين،إلا أنه مع التطورات على المستوى السياسي والوصول بالقضية الفلسطينية إلى مراحل متقدمة تحول الموقف الاوروبي إلى داعم رئيسي في بناء الدولة الفلسطينية .

### 3.7.3 المجالات التي تستهدفها الشراكة الاوروبية الفلسطينية

انطلاقاً من أهمية العلاقات القائمة بين دول الاتحاد الاوروبي من جهة وبين منظمة التحرير و دولة فلسطين من جهة أخرى،ونظراً للتطور الحاصل والمتجدد في العلاقات الاوروبية الفلسطينية،كلها عوامل عززت ضرورة وجود اطار يحوي وينظم هذه العلاقة،من خلال وجود قيم مشتركة واتفاقيات شراكة استناداً إلى الإطار القانون،وعلى أساس الاحترام المتبادل واحترام المعاهدات والمواثيق الدولية وخاصة ميثاق الأمم المتحدة ومعاهدة جنيف حول حقوق الإنسان ومبادئ الديمقراطية والحريات الأساسية والسياسية والاقتصادية.[1]

وتعمل اتفاقية الشراكة على خلق منطقة تنعم بالأمن والسلام والاستقرار من خلال خلق حوار سياسي وأمني لتدعيم الحوار السياسي والأمني المعمول به في إطار "مسار برشلونة"[2] الذي يهدف إلى خلق إطار للعلاقات بين دول حوض المتوسط والاتحاد الأوروبي في جميع الميادين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والعلمية والسياسية والتأكيد على احترام حقوق الانسان وروح التعاون والتفاهم مع الآخر من خلال "حوار الحضارات والتبادلات الاجتماعية".[3]

وفي مقابلة مع السيد سايمون( Simon) مسؤول المستشارين الميدانيين في بعثة الشرطة الاوروبية لدى فلسطين، وسؤاله عن مدى التعاون بين جهاز الشرطة الفلسطينية والبعثة

---

[1] بني فضل، عصام، (2009)، "**دور الاتحاد الاوروبي في التنمية السياسية تجاه الاراضي الفلسطينية المحتلة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، ص:36.

[2] عملية برشلونة تعتبر مبادرة فريدة وطموحة من نوعها، ووضعت أسس لعلاقات إقليمية جديدة، تمثل نقطة تحول في العلاقات الأوروبية المتوسطية .في إعلان برشلونة أسس الشركاء الأورومتوسطيين الأهداف الرئيسية الثلاثة للشراكة أو ثلاثة سلال رئيسية مرتبطة ببعضها البعض:

1. تحديد منطقة مشتركة للسلام والاستقرار عبر تعزيز الحوار السياسي والأمني والتي تهدف لخلق منطقة سلام واستقرار في حوض البحر المتوسط (السلة السياسية).
2. بناء منطقة للازدهار المشترك من خلال شراكة اقتصادية ومالية وتأسيس تدريجي لمنطقة تجارة حرة بحلول 2010 (السلة الاقتصادية).
3. التقارب بين الشعوب من خلال شراكة ثقافية واجتماعية وبشرية تهدف لتشجيع التفاهم بين الثقافات والتبادل بين المجتمعات المدنية والتقارب بين مجتمعات البحر المتوسط (السلة الثقافية).

3 يعرف حوار الحضارات بأنّه حالة من التشاور، والتفاعل، والقدرة على التكيف بين الشعوب المختلفة بما تحمله جميع الأطراف من أفكارٍ مخالفة، والقدرة على التعامل مع جميع الأفكار والآراء السياسيّة والدينيّة والثقافيّة،

الاوروبية وأهميته في تطوير العمل الشرطي الفلسطيني، أجاب سايمون انه عبر سنوات مضت من التعاون المشترك أصبح واضح لدى الجميع ان الشرطة الفلسطينية الان تمتلك قدرات تضاهي أي جهاز شرطة في اي من الدول المتقدمه.

وأضاف سايمون ان الشرطة الفلسطينية فضلا عن المساعدات اللوجستيه التي يقدمها الإتحاد الأوروبي فانها تلقت الكثير من الدورات والبرامج التدريبية من خلال البعثة الاوروبية سواء تم عقد هذه البرامج في داخل فلسطين او في الدول الاوروبية بتنسيق ودعم من بعثة الشرطة الأوروبية،[1] وقال أن هذه الدورات والبرامج التدريبية أدت بشكل مباشر وفعال إلى رفع كفاءة منتسبي جهاز الشرطة في بعض المجالات الامر الذي أصبح يمثل نقطة قوه حقيقيه لدى جهاز الشرطة.

وأردف ممثل بعثة الشرطة الاوروبية قائلاً "استطيع القوال أن الشرطة الفلسطينية قطعت شوطا طويلا بالتعاون مع البعثة في مجال التخطيط بكافة مستوياته كالتخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي، ومن خلال الجولات التي نقوم بها على شرطة المحافظات،نجد أن معظم المراكز والادارات والاقسام الان تعمل بموجب خطة تشغيلية واضحه لها أهدافها التي تسعى الى تحقيقها والتي تخدم في المجمل تحقيق الأهداف العامة للشرطة الفلسطينية و خطتها الاستراتيجية".[2]

### 8.3 مجالات الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية

تبذل البعثة الاوروبية جهودا حثيثه في سبيل استمرار تقديم الدعم بمختلف اشكاله الى الشرطة الفلسطينية، فمنذ انشاء الشرطة الفلسطينية، قامت البعثة الاوروبية بتقديم الدعم المادي للشرطة الفلسطينية سواء ببناء المراكر والمباني في محافظات (جنين، نابلس، طولكرم) وغيرها

[1] مقابله شخصية مع السيد سايمون، اكونور (Simon, Connor)، رئيس المستشارين – بعثة الشرطة الاوروبية في فلسطين، في محافظة رام الله بتاريخ 27.4.2017 حول موضوع التعاون الاوروبي الفلسطيني في تطور الشرطة الفلسطينية.

[2] المرجع السابق.

من المحافظات لجهاز الشرطة او بالدعم اللوجستي بالمعدات والادوات اللازمة للعمل الشـــرطي او من خلال رفع كفاءة العاملين في جهاز الشرطة الفلسطينية من خلال عقد الكثير من البرامج التدريبية سواء كانت مستضافة في الدول الاوروبية او مقدمة من قبل خبراء أوروبيـــين داخـــل الوطن،وفي هذا الاطار اشار العقيد زاهر صباح مدير كلية فلسطين للعلـــوم الشـــرطية والـــذي واكب التطور في "كلية فلسطين للعلوم الشرطية" منذ العام 1999 الى أهمية الدعم الاوروبي في تطوير عمل الشرطة، وما وصلت اليه الان الشرطة الفلسطينية من تطـــور كبيـــر فـــي كافـــة المجالات من البناء حسب النظام الأوروبي الى تطوير المختبرات وميادين التـــدريب والرمايـــة ونادي اللياقة البدنية ومسرح الجريمة وتوفير الاجهزة والالكترونيات بكافة انواعها والذي ساهم في تطوير العملية التدريبية وأصبح يستقبل اعداد كبير من داخل الشرطة وخارجها،وســـاهمت هذه الظروف في تعزيز العلاقة مع المواطنين.

فعلى سبيل المثال لا الحصر من بداية هذا العام 2017 تم استقبال الكثيرة من مخيمـــات التعايش مع وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية بالإضافة الـــى تنظـــيم العديـــد مـــن المخيمات الصيفية لطلبة المدارس وغيرها من النشاطات والتي جاءت نتيجة تـــوفير الظـــروف والبيئة الملائمة لذلك.[1]

### 1.8.3 أهمية الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية

في اطار الدعم الاوروبي لفلسطين من خلال "الشراكة الفلسطينية الاوروبية" تقوم الدول الاوروبية بتقديم دعم لا بأس به لمؤسسات الدولة وأجهزتها الأمنية،ولا ينحصر هذا الدعم على تقديم المعدات والأدوات مع أهميتها البالغه، الا انها تخطت ذلك الى تقديم الخبرات مـــن خـــلال تنظيم البرامج التدريبية المختلفة لرفع القدرات والكفاءات الشرطية الفلسطينية.

وأكد العقيد سفيان عمرية، والذي عمل سابقاً كمسؤول للعلاقات الخارجية فـــي ديـــوان مدير عام الشرطة أن الدول الاوروبية ومن خلال بعثة الشرطة الاوروبية قدمت الكثيـــر مـــن

[1] مقابلة شخصية مع العقيد زاهر صباح "، **مدير كلية فلسطين للعلوم الشرطية** –محافظة اريحا والاغوار، حول موضوع **الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية**، بتاريخ 1-1-2017.

الدعم للشرطة الفلسطينية وأنجزت العديد من البرامج التدريبية في مجالات مختلفة وفقا للاحتياجات التي تطلبه الشرطة الفلسطينية والذي يدرج ضمن خططها السنوية، وبعض هذه البرامج يتم تنفيذه داخل فلسطين من قبل خبراء ومختصين من الدول الاوروبية، والبعض الاخر يتم تنفيذه في خارج فلسطين حيث تكون هذه البرامج التدريبية مستضافة من قبل تلك الدول[1].

وكان لهذه البرامج التدريبية أهمية بالغه بالنسبة للشرطة الفلسطينية حديثة النشأة من ناحية الخبرات مقارنة بالدول الأخرى حيث كانت تفتقر الى العديد من المهارات والخبرات في مجالات معينه قامت بالحصول عليها من خلال الشراكة الفلسطينية الاوروبية.[2]

### 2.8.3 دور بعثة الشرطة الاوروبية في دعم الشرطة الفلسطينية

تقوم هيكلية بعثة الشرطة الاوروبية على ركيزتين أساسيتين، الأولى وهي "قسم مستشاروا الشرطة" والثانية "قسم سيادة القانون" واللذان يضمان ضباط شرطة وقضاة وخبراء ذوو خبرة من الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وغيرها من الدول المساهمة مثل كندا وتركيا والنرويج، وهناك تعاون وثيق بين الأقسام جميعها،يقوم مستشارو الشرطة بتقديم الخبرات الشرطية الحديثة لنظرائهم في الشرطة الفلسطينية في شتى المجالات (البحث الجنائي، الشرطة النظامية، الدعم والرقابة) في مختلف المحافظات في الضفة الغربية لضمان امتداد جهود بناء القدرات لأكبر عدد من عناصر الشرطة،وفي جانب اخر يعمل قسم سيادة القانون على تزويد مختلف المؤسسات العدلية مثل وزارة العدل والمحاكم والنيابة وإدارة مراكز الإصلاح والتأهيل ونقابة المحاميين،والهيئة المستقلة لحقوق الإنسان بالاستشارة الفنية والقانونية ،واسهم هذا القسم في التحضير للإستراتيجية الوطنية الخاصة بالعدالة وسيادة القانون للفترة 2011-2013، كما

---

[1] مقابلة شخصية مع العقيد/ سفيان عمرية، "**مسؤول مختبر اللغات -كلية فلسطين للعلوم الشرطية**، محافظة اريحا، بتاريخ: 1-3-2007 حول موضوع **تطوير العمل الشرطي للشرطة الفلسطينية.**

[2] ادارة البحوث والتخطيط - الشرطة الفلسطينية (2015)، **تقرير مراجعة المشاريع الاوروبية الفلسطينية الداعمة لعمل الشرطة الفلسطينية**- رام الله، ص4.

وساعد وزارة العدل والمجلس القضائي الأعلى ومكتب النائب العام في تطوير الاستراتيجيات المؤسساتية وخطط العمل[1].

وقد باشرت البعثة مهامها في الأول من شهر كانون الثاني/يناير 2006 تحت إشراف ممثل الاتحاد الأوروبي الخاص لعملية السلام في الشرق الأوسط، وهي تعبير صادق عن استعداد قادة الاتحاد الأوروبي الذين أعربوا عنه في حزيران/يونيو 2004 وتجسيدا لرغبتهم الحقيقية في تقديم الدعم للسلطة الفلسطينية بغية تحمّل المسؤولية لبسط القانون والنظام عبر الارتقاء بقدرات الشرطة المدنية الفلسطينية وتمكينها من إنفاذ القانون.[2]

ووفقاً لبيان صادر عن مجلس العمل المشترك في 14 تشرين ثاني/نوفمبر 2005 بشأن بعثة شرطة الاتحاد الأوروبي في الأراضي الفلسطينية، فإن "بعثة الشرطة الأوروبية لتنسيق الدعم للشرطة المدنية الفلسطينية" هي تعبير عن استعداد الاتحاد الأوروبي لدعم دولة فلسطين في الإيفاء بالتزاماتها المعلن عنها في خارطة الطريق، خاصة فيما يتعلق بالأمن وبناء المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يهدف الدعم الذي يقدمه الاتحاد الأوروبي إلى الشرطة المدنية الفلسطينية إلى توفير الأمن إلى السكان الفلسطينيين والعمل جنباً الى جنب لتعزيز سيادة القانون".[3]

واستكمال لمقابلة السيد سايمون "Simon" رئيس قسم مستشاري بعثة الشرطة الاوروبية الميدانين في فلسطين وسؤاله حول الاعمال والأدوار التي تقوم بها البعثة اجاب ان الاعمال والأدوار التي تقوم بها البعثة الاوروبية تتمثل في العمل والتنسيق مع وزارة الداخلية ويوجد لديهم (3) مستشارين لهذا الغرض اضافة الى اخرون يعملون مع مختلف الادارات والدوائر

[1] وثيقة خاصة ببعثة الشرطة الاوروبية بعنوان **سياسة الامن والدفاع المشترك.**

[2] وكالة وفا للانباء والمعلومات الفلسطينية، "توقيع اتفاقية مع الاتحاد الأوروبي لدعم جهاز الشرطة"، 7.12.2005، http://www.wafa.ps/ar_page.aspx?id=PuKyBYa36615841416aPuKyBY

[3] الموقع الرسمي لبعثة الشرطة الاوروبية، موضوع بعنوان: "دعم الاصلاح والتطوير في الشرطة المدنية الفلسطينية"، منشور على الموقع الالكتروني eupolcopps.eu/ar/node/1309

والوحدات من الشرطة الفلسطينية، يساعدوا الاطراف في تطوير قانون الشرطة و تعزيز نظـــام العدالة الفلسطينية بحيث يكون التنسيق والتعاون مع جميع الجهات ذات العلاقة فعال وذو جدوى.

اما على صعيد تشخيص واقع الشرطة فيرى سايمون(Simon) ان هناك ضرورة لإيجاد حل لازمة الرتب ونظام الترقيات والرواتب، كون الشرطة الفلسطينية مليئة بالرتب العليا وتحتاج الى ضخ دماء جديدة في جهاز الشرطة وضرورة تمكين العاملين.

اضاف السيد سايمون (Simon)أن هناك عمل متواصل لانجاز خطة لتعزيـــز مفهـــوم الشرطة المجتمعية حيث تم تطوير مفهومها ووافق عليه مدير عام الشرطة الفلسطينية[1]،كما انهم دعمو تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تم إنجاز منظومة (IT) ومن وجهة نظر السيد سايمون انه نظام جيد للعمل

كما نقوم بالعمل على تقديم التدريبات الشرطية المختلفة للمرور والـــدوريات، وتحليـــل المعلومات، ونتعاون من اجل تطوير مراكز الاصلاح والتوقيف في الشرطة.

**أما عن مستقبل العلاقة واستدامة عملية التطوير المؤسسي للشرطة الفلسطينية:** فقال بعثة الشرطة الاوروبية يتم تمديد عملها سنة بعد سنة ويأتي هذا التفويض من الاتحاد الاوروبي في بروكسل.

اما عن الواقع الحالي فقد تم تمديد عمل البعثـــة مـــن بدايـــة شـــهر 2017/7 ولغايـــة 2018/6/30 وبذلك تكون بعثة الشرطة الاوروبية قد اكملت العمل لمدة 11 عام في فلســـطين ودخلت عامها الثاني عشر.

وفي يوم ما سوف تنهي البعثة عملها وتقوم بتسليم المهام للشرطة الفلسطينية مثل ما تم في ادارة المرور والشرطة الخاصة وغيرها، ومن الصعب الان الحديث عن مستقبل العلاقة ولا

[1] سايمون، اكونور: **مقابله شخصية**، مرجع سابق.

يمكن التحكم به لأنه يتم تمديد العمل سنة بعد سنة ولكن بعثة الشرطة الأوروبية تحب ان تـــرى الشرطة بالشكل الافضل عندما تقوم بتسليم المهام للشرطة.

اما عن **أليات تقييم الشراكة فعلى الصعيد العام والمستوى القيادي** فالعلاقة بين الشرطة الفلسطينية وبعثة الشرطة الاوروبية هي علاقة ممتازة وقد اشاد اللواء حازم عطا الله مدير عام الشرطه بهذه العلاقة في اكثر من مناسبة.

اما عن كيفية تنظيم العلاقة فقال السيد سايمون(Simon) تتوجه بعثة الشرطة الاوروبية الى الشرطة الفلسطينية من خلال دراسة الاحتياجات المقدمة ثم يتم وضع برنامج لانجاز هـــذه الاحتياجات، وأحياناً يكون هناك اختلاف في الراي وهذا يحدث في أي مسالة وبشكل عام هناك توافق وشراكة جيده وتطور يوماً بعد يوم[1].

**ويرى الباحـــث** ان هناك ضرورة لوضع معايير واضحة ومحددة لتقييم الشراكة وعـــدم الاستناد فقط الى الملاحظات العامة وان هناك ضرورة لدراسة اليات الاستمرار في العمل فـــي حال انهت البعثة عملها في فلسطين ومدى تأثير ذلك على استدامة وديمومة العمـــل الشـــرطي المتطور ان جاز التعبير.

### 4.8.3 مجالات التطوير الناجمة عن الدعم الاوروبي للشرطة الفلسطينية

على المستوى الإستراتيجي يعمل مستشارو الشرطة الأوروبية الموجودون فـــي وزارة الداخلية مع مسئولين كبار في الوزارة مثل وزير الداخلية ومدير عام الشرطة،ووكلاء الـــوزارة لدعم الإصلاح والتطوير في الشرطة الفلسطينية.

وبتوجيه من معالي السيد رئيس الوزراء، ووزير الداخلية والسيد رئيس البعثة، يطمـــح المستشارون إلى المساعدة في تحديد وتعزيز مكانة الشرطة الفلسطينية داخل قطاع الأمن.

[1] نسايمون، اكونور: **مقابله شخصية**، مرجع سابق.

وتتضمن الأولويات الراهنة وضع قانون الشرطة وتحديد واضح لواجبات الشرطة ومسؤولياتها.

يدعم مستشارو البعثة الأوروبية ويساندون الشرطة الفلسطينية على المستوى الاستراتيجي من أجل ترسيخ مفهوم الريادة للشرطة المدنية وذلك من خلال التعاون والتنسيق مع أجهزة القطاع الأمني ومستشاريها الدوليين. وعلى المستوى العملياتي، دعمت البعثة الأوروبية اجراء تمارين القيادة العليا وتضم أجهزة أمنية متعددة "للتعامل مع حدث خطير" وذلك لزيادة المعرفة ووضع اجراءات عمل موحدة وبهذه الطريقة يتم تقوية الدور الريادي للشرطة المدنية.[1]

في مجال الشراكة مع الشرطة الاوروبية اشار العقيد الدكتور عمر البزور مدير ادارة البحوث والتخطيط والتطوير الى أهمية الشراكة الاوربية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة في مجال المشاريع التي قدمتها البعثة والتي ساهمت بشكل كبير في تطوير عمل الشرطة الفلسطينية والتي تناولت كافة الاعمال الشرطية.

ودور بعثة الشرطة الأوروبية في اعداد وتجهيز خطة الشرطة الفلسطينية "2017-2022" ودعمهم اللامحدود لإستراتيجية النوع الاجتماعي والشرطة المجتمعية ودوائر الرقابة والمسائلة في الشرطة وتطوير وتعميم مدونة السلوك ومشاركتهم في التدريب المتعلق بالتخطيط وتقديم التغذية الراجعة والدعم اللازم حول ذلك.

وتحدث العقيد عمر البزور عن اهمية دورهم في تقييم الخطط التشغيلية في كافة المحافظات (فروع ادارات،اقسام،مراكز الشرطة المجتمعية) ووضع المعايير اللازمة حول ذلك والمساهمة في تغطية التدريبات لذلك.

وأضاف العقيد عمر البزور أن بعثة الشرطة الاوروبية تقوم بتشجيع ودعم عقد ورشات العمل المشتركة وذلك بجمع إدارات الشرطة المتخصصة وأقسام النيابة من كلا الجانبين معاً[2].

---

[1] www.karamapress.com/arabic/?Action=PrintNews&ID=16468

[2] مقابلة شخصية مع عقيد دكتور/ عمر البزور"**مدير ادارة البحوث والتخطيط في الشرطة الفلسطينية**"رام الله، بتاريخ 1-1-2017. حول موضوع: **الهيكليات التنظيمية للشرطة المدنية الفلسطينية.**

**اولا: تطوير وتعزيز الهيكليات التنظيمية للشرطة المدنية الفلسطينية**

يدعم مستشار الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية في الشرطة الفلسطينية لتميكنها من تطوير الاجراءات الادارية الداخلية وإدارة قدرات الموارد البشرية. سيمكّن التطور المستمر في هذا المجال الشرطة الفلسطينية من وضع سياسة مهنية وشفافة للموارد البشرية وأوصاف وظيفية تتزامن وإجراءات عمل موحدة لكافة إدارات ووحدات الشرطة الفلسطينية.

وستعزز هذه الاصلاحات قدرات الشرطة الفلسطينية على تقديم خدمات شرطية كفــؤة وفعّالة بحيث تكون مستدامة وتخضع للمساءلة.

**ثانيا: دعم العمل الشرطي الفعّال كفاءة شرطة الصفوف الأمامية**

يقوم مستشارو الشرطة الأوروبية بدعم إدارات العمل الشرطي في الصفوف الأمامية في عدد من الأنشطة وتشمل التحقيقات الجنائية والمرور والدوريات وحفظ النظام.

سيعزز إدخال العمل الشرطي المبني على معلومات استخباراتية مفهوم العمل الشــرطي الموجه مجتمعيا وتعزيز أحكام السيطرة والتحكم وتقوية القدرات الشرطية للمستجيب الأول.

سيتم تنفيذ هذا النهج الشمولي على مدينة رام الله كتجربة ريادية على أن تتوسع لتشمل المحافظات العشرة الأخرى.

يغطي مستشارو الشرطة مجالات رئيسية في تطوير مراكز الاصلاح والتأهيــل التــي تديرها الشرطة الفلسطينية.

ويسعون الى دعم بيئة ايجابية للتأهيل بالتركيز على التــدريب الــديناميكي وأســاليب السيطرة والحجز وقدرات الاستجابة للحرائق ووضع أنظمة داخلية للسجون بما يضمن تحقيــق الرقابة الفعالة داخل هذه المراكز واحترام حقوق السجناء والموقوفين وخصوصــيتهم وحياديــة

التعامل معهم، ويعتبر مستشارو الشرطة الأوروبية نقطة التواصل للتنسيق والتعاون الدولي وحالياً يقومون بمراجعة شاملة لأوضاع السجون مقارنة مع المعايير الدولية.[1]

**ثالثا: دعم الرقابة والمساءلة في الشرطة الفلسطينية.**

يستند المشروع المشترك ل"برنامج الأمم المتحدة الإنمائي" والبعثة الأوروبية بتكلفة مالية تقدر ب (2.4) مليون يورو والذي تم توقيعه شهر7 سنة2011،والذي يهدف في جوهره الى تعزيز احترام حقوق الإنسان وفرض سيادة القانون،كما ويهدف الى تعزيز الدور الرقابي للمجتمع المدني في الحكم الديمقراطي وتطوير المساءلة الداخلية للشرطة وجهود مكافحة الفساد والمساواة في النوع الاجتماعي،بما يمهد الطريق لبناء الدولة الفلسطينية، وبما يتماشى مع التزامات خطة خارطة الطريق الخاصة بها،وخصوصا فيما يتعلق "بالأمن والبناء المؤسسي علاوة على ذلك، فان دعم الاتحاد الأوروبي للشرطة الفلسطينية يهدف إلى رفع مستوى الأمن والأمان للمواطن الفلسطيني والى توفير ما من شانه ان يخدم الأجندة المحلية للسلطة الفلسطينية في تعزيز سيادة القانون "[2].

كما ويعمل مستشارو البعثة الأوروبية لمساندة الشرطة الفلسطينية في وضع استراتيجية للشرطة الفلسطينية تتعلق بالمساءلة ويساعد المستشارون في التخطيط لتنفيذها في كافة إدارات الشرطة وشرطة المحافظات، كما تم إنشاء آلية لرفع الشكاوى التي تشمل نظاماً محوسباً في كافة إدارات الشرطة بما فيها ديوان المظالم وحقوق الإنسان. ويدعم مستشارو الشرطة وضع اجراءات عمل موحدة وأدلة اجراءات لإدارة أمن وانضباط الشرطة ومكتب المفتش العام. [3]

وفي مقابلة مع العميد مدحت العمري مدير ادارة الامن الداخلي في الشرطة اشار الى اهمية المشاريع التي نفذتها بعثت الشرطة الاوربية والتي تهدف الى تعزيز المسائلة والشفافية في عمل جهاز الشرطة مشيراً الى ان الشرطة الفلسطينية لديها اختصاصات متنوعة في هذا المجال

---

[1] **وثيقة دعم الاصلاح والتطوير في الشرطة المدنية الفلسطينية**، مرجع سابق

[2] **وثيقة خاصة ببعثة الشرطة الاوروبية يعنوان سياسة الامن والدفاع المشترك**، مرجع سابق

[3] الموقع الرسمي لبعثة الشرطة الاوروبية، "دعم الاصلاح والتطوير في الشرطة المدنية الفلسطينية" http://eupolcopps.eu/ar/node/1309

تتمثل في مكتب المفتش العام للشرطة وإدارة الامن الداخلي ودائرة المظالم والتي تهدف جميعاً الى تطوير اليات الرقابة في الشرطة،وأضاف العميد العمري ان الدور الرقابي في الشرطة اصبح واضحاً بشكل كبير بعد تطوير الخطط الاستراتيجية والتشغيلية في الشرطة كما ان انجاز مدونة السلوك المبنية على مبادئ الديمقراطية وحقوق الانسان والنوع الاجتماعي والتي جاءت بدعم مستشارو الشرطة الأوروبية،عززت من الوعي بين الجمهور عن الشرطة الفلسطينية من خلال تنظيم حملات توعوية وتغطية اعلامية[1].

وفي مقابلة مع خبير حقوق الانسان في بعثة الشرطة الاوروبية السيد جيف هايدون (Jeff Haydon) ان العمل في مجال موضوع حقوق الانسان يأتي في سياق تقديم المشورة للشرطة الفلسطينية ضمن المعايير الدولية،ونعمل بشكل مباشر مع دائرة المظالم في الشرطة الفلسطينية،علماً بأن الشرطة الفلسطينية لديها خبرة جيدة في هذا المجال ونحن ندعمهم.

وأوضح السيد جيف (Jeff) ان بعثة الشرطة الاوروبية تشارك ايضاً في التدريبات ونطمح أن تكون ملكية محلية فلسطينية لهذه التدريبات.

وفي مجالات مشاركة البعثة اضاف السيد جيف انه شارك ببعض الانشطة التدريبية على مدونة قواعد السلوك في جميع المحافظات ومواضيع اخرى ذات علاقة،وهذه التدريبات متوافقة مع معايير الاتحاد الاوروبي.[2]

ويعتقد السيد جيف انه لا يوجد مشكلة في مجال فهم حقوق الانسان لدى الشرطة الفلسطينية حيث أن هناك ضرورة للدعم والمساندة من قبل الحكومة الفلسطينية وليس الشرطة وحدها،لأن هذا الموضوع يجب ان يدعم من قيادة دولة فلسطين ويتم اعطائه الاهتمام الكبير، من خلال تطوير التشريعات حيث بدونها يكون التنفيذ صعب ولا بد من مساهمة أكبر من كافة المؤسسات في هذا المجال لتقديم الخدمات الافضل.

---

[1] مقابلة شخصية مع السيد العميد مدحت العمري، مدير ادارة الامن الداخلي،رام الله،1-8-2017.

[2] مقابلة شخصية، مع السيد جيف، هايدون (Jeff Haydon)، **خبير حقوق الانسان-مقر بعثة الشرطة الاوربية**، رام الله، 27-4-2017.

ويلخص السيد جيف قوله بأن هناك تشريعات وقوانين ولكن المشكلة في التنفيذ،ويجب ان تأخذ الشرطة بعين الاعتبار دائماً الدعم الكامل والتدريب المتواصل،والذي يعزز حقوق الإنسان ويدعم ذلك،على الرغم من التغييرات،والتي يجب على الشرطة ان تأخذها بعين الاعتبار وتتعامل معها دائماً وفق القانون،فليس المطلوب من الشرطة الفلسطينية فقط معرفة حقوق الانسان ولكن المطلوب كيف ستحمي الشرطة الفلسطينية حقوق الانسان ولتحقيق هذا العمل تحتاج الى سياسات وتشريعات وتنظيمات ورقابة فاعلة.[1]

ويرى السيد جيف ضرورة ان يكون هناك نظام انضباطي وتأديبي والعمل على قاعدة استخدام القوة ومدونة السلوك وان يتم عمل تقارير للنشاطات الاستشارية والقانونية بشكل سنوي داخلي والاهم من ذلك ان يكون هناك قانون للشرطة يحدد دورها ومسؤولياتها،ان يكون هناك قانون نظام المساءلة يحدد مهامها ومسؤولياتها وواجباتها.

### 9.3 متطلبات الاداء الشرطي للتطوير التنظيمي

يركز دور بعثة الشرطة الاوربية على تعزيز التدريب وتقديم الدعم وفقاً للمتغيرات المعاصرة والتي تلقي بظلالها على أسلوب الأداء لجهاز الشرطة الفلسطيني والقائمين عليه، حيث أصبحت الشرطة تستخدم الوسائل العلمية في الكشف عن الجريمة، وكذلك بدأت قيادات الشرطة في استخدام علم الإدارة العامة وإدارة الأزمات لدى التخطيط لمواجهة الأزمات الأمنية[2].

### 1.9.3 عناصر متطلبات الأداء الشرطي

- **متطلبات بشرية للأداء الشرطي:** يمثل المورد البشري قيمة عالية بالنسبة لجهاز الشرطة حيث يتوقف نجاح الأداء الأمني لجهاز الشرطة وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة منه بكفاءة وإمكانية وفاعلية الموارد البشرية العاملة به في كل ما تقوم به من مهام، فالمورد

[1] جيف، هايدون، **مقابلة شخصية**، مرجع سابق.

[2] عليوه، السيد، (1987)"**صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة**"،القاهرة، الهيئة العامة للكتاب، ص129.

البشري في جهاز الشرطة هو احد أهم أصول هذا الجهاز والذي يعتمد عليه في تحقيق أهدافه وبالتالي يجب المحافظة عليه وتنمية رأس المال الفكري لدى جهاز الشرطة[1].

- **متطلبات مادية للأداء الشرطي:** والعنصر الثاني من عناصر الأداء الشرطي لإكمال منظومة الاستقرار الأمني فيكمن في التنمية التكنولوجية لأساليب العمل الإداري والفني، وتطوير وسائل وأليات ملاحقة مجتمع الجريمة باستخدام التقنيات الحديثة من حيث التجهيزات والأدوات والآليات المستخدمة التي تؤدى إلى خدمة شرطية وتحويل ما يمكن تحويله من أنشطة أمنية إلى أنشطة تعمل آلياً مع زيادة مساحة العمل الالكتروني في مراكز الشرطة ومحافظاتها من خلال تجهيزات وأدوات واليات تضمن هذا العمل، مع تصميم نظام قواعد البيانات الالكترونية وتحديثها، وكذلك استخدام أجهزة اتصالات عصرية [2].

### 2.9.3 التدريب وأثره على أداء عناصر الشرطة

يقصد بالتدريب تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار أو أداء لازمة لأداء عمل معين،أو بلوغ هدف محدد، وفي عبارة أخرى فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات، والمحاضرات مهما بلغت قيمتها وأهميتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم،أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب[3].

والتدريب هو الذي يهيأ الفرد للعمل المثمر ويمده بالمعرفة والمهارات التي تمكنه من قيامه بعمله على الوجه الأكمل.

---

[1] عفيفي، مصطفى، (2006)، "**تحليل الوظيفة الشرطية في ضوء المتغيرات المعاصرة**"رسالة دكتوراه، القاهرة، اكاديمية الشرطة، كلية الدراسات العليا، ص116.

[2] مصطفى،احمد (2004) "**ادارة الموارد البشرية**" الادارة العصرية لرأس المال الفكري، ص221.

[3] حافظ، اجلال واخرون، (2009) "**ادارة الافراد** " القاهرة، هاسن للطباعة، ص123.

وترتبط كفاءة وفاعلية الأداء في المنظمات عامة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة وذلك بما يكفل تصحيح مسار الأنشطة والمهام المنوطة بكل منظمة تحقيقها، فالعنصر البشري يحتاج دائما إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة تتمثل في اكتسابه الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات[1].

وتركز بعثة الشرطة الاوربية على التدريب كونه يقترن بمفهوم أخر وهو التطوير التنظيمي وذلك لكثرة أوجه الشبه والاتفاق بين المفهومين، وان كان هذا لا يمنع من وجود اختلافات بينهما، حيث يركز التطوير التنظيمي على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد[2].

### 3.9.3 معايير قياس الأداء الشرطي

هنالك مقاييس تستخدمها أجهزة الشرطة منذ عشرات السنوات بهدف قياس مدى فاعلية ما تبذله من جهود، وتتمثل أهم هذه المعايير في الجرائم المبلغ عنها وزمن الاستجابة وحالات القبض ونسبة الجرائم المضبوطة وحجم العمل واتصال أفراد المجتمع وشكاوى الجمهور والأحداث الكبرى،وأن التغيير صعودا أو هبوطا في إحصاءات الجرائم المبلغ عنها من عام لآخر، قد لا يعكس تغييرا حقيقيا في معدلات الجريمة،إذ يجب أن تكون الشرطة أكثر أمانة مع الجمهور بشان ما تستطيع ان تقوم به أو لا تقوم به حيال الجريمة،كون الجريمة ظاهرة معقدة تماما، وعلى الشرطة ان تعترف بذلك وان تقوم بتوعية المجتمع بهذا المفهوم[3].

ومن هنا يتعين الحكم على جهاز الشرطة تأسيسا على المدى الذي بلغه في الوفاء بتوقعات المجتمع الذي يخدمه، وبالتالي فان هنالك بعض الأسئلة الأساسية يتعين ان يوجهها كل مسؤول شرطي لنفسه و أن يجيب عليها بصدق وأمان وهي:

---

[1] عبد الباقي، صلاح الدين (2002) "**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**، الاسكندرية، الدار الجامعية، ص207.

[2] مصطفى، احمد (2001) "***التدريب والتطوير في الشرطة المعاصرة***،**مجلة كلية التدريب والتنمية**"، القاهرة، العدد:4، اكاديمية القاهرة، ص317.

[3] كلوب، عرابي: **دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية**، مرجع سابق، ص 225.

1. ما هي تطلعات المجتمع التي يتوقع من الشرطة الوفاء بها؟

2. إلى أي مدى تقوم الشرطة بالوفاء بهذه التوقعات؟

3. في حالة عدم وجود مقاييس يمكن الاعتماد عليها لقياس توقعات المجتمع، أو مدى وفاء الشرطة لهذه التوقعات، كيف يتأكد جهاز الشرطة من المحافظة على ثقة الجماهير فيه؟

### 4.9.3 تطوير معايير منح الترقيات والحوافز في الشرطة الفلسطينية

تعتبر الترقية حق أساسي للضابط في الوظيفة العامة لما تمثله من وسيلة لتحقيق ذاته وطموحاته وتطلعه للارتقاء بشأنه والارتفاع بمكانته الوظيفية والاجتماعية،كونها تؤهله لشغل وظيفة أعلى من وظيفته بناء على عوامل أو مقومات يشترط توفرها بالشخص المنوي ترقيته لدرجة أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، وبالتالي يقوم الموظف المرقى بواجبات ومهام وظيفية جديدة، ولذلك فهو يستخدم سلطات متعددة خولة القانون إياها، وبالتالي بقدر ما تكون السلطة تكون المسؤولية [1].

تعتمد الية الترقيات في الشرطة الفلسطينية حسب النظام المعتمد لدى المؤسسة الامنية وهيئة التنظيم والإدارة بناء على فترة زمنية محددة لكل رتبة ويوجد صلاحيات لدى مدير الجهاز بالترقية الاستثنائية لبعض الاشخاص ضمن معايير خاصة وبموافقة القائد الاعلى للقوات المسلحة رئيس دولة فلسطين، كما تفتقر الشرطة وباقي الاجهزة الى نموذج موحد في التقييم ويتم العمل على تطوير ذلك ضمن مشاريع العمل التي تقوم بها وزارة الداخلية.[2]

**أما فيما يتعلق بالحوافز** فهناك العديد من التصنيفات التي تتنوع بموجبها الحوافز حيث تسهم تلك الحوافز على اختلاف اشكالها في تحفيز العاملين وشحذ هممهم لرفع كفاءتهم الانتاجية وزيادة درجة رضاهم عن العمل وتعمل على رفع روحهم المعنوية،لذا فإن الحوافز التي توفره

---

[1] كلوب، عرابي، **دور ادارة الموارد البشرية في تنمية الكوادر الشرطية**، مرجع سابق، ص232

[2] **تقرير تقييم الاداء الداخلي لجهاز الشرطة الفلسطينية** 2016.

القيادات الادارية للعاملين يجب ان تعمل على اشباع حاجاتهم،حتى يمكن الحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الجهد الانساني للعاملين[1].

يرى الباحث ومن خلال اضطلاعه على انظمة العمل في المؤسسه الشرطية بشكل خاص والمؤسسة الامنية بشكل عام انه وبالرغم من تقديم الحوافز بكافة اشكالها الا ان جهاز الشرطة والمؤسسة الامنية بحاجة الى تطوير نظام للحوافز والعقوبات وتطوير اليات الترقيات ورسم وتحديد المسار الوظيفي للعاملين.

## 10.3 نماذج ناجحة لبعض مجالات الدعم الاوروبي من وجهة نظر بعثة الشرطة الاوروبية

تقوم البعثة بتقديم الاستشارة والدعم الفني المقدم في كلية فلسطين للعلوم الشرطية في أريحا والتي افتتحت في تموز يوليو 2012 ضمن أفضل المواصفات العالمية لكيات التدريب وبدعم اوروبي و تعتبر حجر الزاوية بالنسبة لجهود الشرطة الفلسطينية في تزويد نشاطات تدريبية مترابطة للشرطة. إضافة إلى ذلك، تؤكد البعثة على الملكية الوطنية لجميع نشاطات الشرطة الفلسطينية عبر دعم محاولات الشرطة في قيادة عملية التطور المؤسسي.

**مكافحة العنف الأسري:** ركزت بعثة الشرطة الاوروبية على وحدة حماية الأسرة والأحداث ضمن حقل حقوق الإنسان والنوع الاجتماعي ومكافحة العنف ضد المرأة والأطفال، والتي لها جهة شرطية متخصصة في حماية الأسرة وفي الحد من العنف الأسري. قامت البعثة الأوروبية وهيئة الأمم المتحدة للمرأة بمراجعة الإطار الاستراتيجي والتنظيمي لوحدة حماية الأسرة من خلال برنامج ممول من قبل إدارة التنمية الدولية \المملكة المتحدة [2].

**لجنة توجيه البرامج:**ساعدت البعثة الأوروبية لمساندة الشرطة الفلسطينية في إنشاء لجنة توجيه البرامج لتمكين الشرطة الفلسطينية ووزارة الداخلية من تحسين تنسيق دعم المشاريع وفقا للأهداف الموجودة في الخطة الإستراتيجية ذات الصلة.

---

[1] ياغي، محمد (1986)"**تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن،المنظمة العربية للعلوم الادارية**"،عمان، ص27.

[2] **وثيقة بعثة الشرطة الاوربية حول الانجازات 2016**. مرجع سابق.

وتواصل البعثة توفير الاستشارة الفنية للجنة توجيه البرامج والدعم الإداري من خـــلال المكتب المشترك التابع للشرطة الفلسطينية والبعثة الأوروبية لمساندة الشرطة الفلسطينية.

ودعمت البعث صياغة قوانين شرطية وإجراءات فعالة وفاعلة في العدالة الجنائية لســـن التشريعات. وقد قدمت البعثة المساعدة في صياغة "مدونة قواعد السلوك حول اســـتخدام القـــوة والأسلحة " لجميع قوى الأمن التابعة للسلطة الفلسطينية والتي دخلت حيز التنفيذ.

وتقوم البعثة حاليا بمساعدة وزارة الداخلية ووزارة العدل في صياغة تشريع جنائي مثل مسودة قانون الشرطة والإجراءات الجنائية.

**التعاون بين النيابة العامة والشرطة الفلسطينية:**ضمن مبادرة البعثة الأوروبية لمساندة الشرطة الفلسطينية قام مدير عام الشرطة والنائب العام بتوقيع مذكرة تفاهم في شهر آب اغسطس 2010 لتحسين التعاون بين الشرطة ووكلاء النيابة في التحقيقات الجنائية.

تم وضع آليات التنسيق المنفتح والفعال على مستوى المحافظات وتم تصـــميم اتفاقيـــة تحديد مهام ومسؤوليات الشرطة والنيابة في مسرح الجريمة وقد شاركت بعثة الشرطة الاوروبية في الترتيب والتحضير لهذه اللقاءات والتي تمخض عنها عدد كبير من ورشات العمل واللقاءات غطت مختلف المحافظة بين الشرطة والنيابة والقضاء بمشاركة بعثة الشرطة الاوروبية.

**تعزيز المساءلة:** يعتمد المشروع المشترك لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبعثـــة الأوروبيـــة والذي كلفته 2.4 مليون يورو والذي تم توقيعه بتاريخ 01 كانون أول 2011، يعتمد على سيادة القانون واحترام حقوق الإنسان. بحيث يهدف إلى تعزيز المساءلة الداخليـــة للشـــرطة وجهـــود مكافحة الفساد والمساواة في النوع الاجتماعي والدور الرقابي للمجتمـــع المـــدني فـــي الحكـــم الديمقراطي والاستعداد لبناء الدولة [1].

[1] **وثيقة بعثة الشرطة الاوربية حول الانجازات 2016**، مرجع سابق

### 11.3 جانب اخر من الدعم الاوروبي بالتنسيق مع بعثة الشرطة الاوروبية

**صندوق الدعم الالماني:** أكد اللواء حازم عطا الله مدير عام الشرطة الفلسطينية في مؤتمر برلين المنعقد في 2016 على دور الاتحاد الاوروبي بشكل عام وعلى الدور الألماني بشكل خاص في تطوير ودعم الشرطة الفلسطينية بالمواد اللوجستية والتي تشمل بناء مقرات ومراكز شرطية وانظمة العمل،والتي أسهمت في توفير بيئة ملائمة للعمل الشرطي وعززت من قدرات الشرطة في الاماكن المجهزة بمواصفات عالمية، والتي أعكست ايجابيا على عمل مؤسسة الشرطة، وتقديم خدمات افضل.[1]

وحول المشاريع المقدمة للشرطة الفلسطينية قال اللواء حازم أنه تم تقديم أربعة عشر مشروعاً للمؤتمر بتكلفة 242 مليون دولر وذلك لمدة ثلاث سنوات وكلها مشاريع سيتم تغطية تكلفتها من الدول المانحة ومن ضمنها صندوق الدعم الالماني.

وبرزت مجالات الدعم في تطوير هيكليات المراكز الشرطية الذي تقوم بتنفيذه مؤسسة التعاون الألماني (GIZ) انطلاقاُ من محافظة جنين والذي بدأ ببناء مراكز شرطية على نمط المراكز الاوروبية ثم تم العمل على اعداد نظام عمل موحد يغطي كافة مراكز الشرطة، و يهدف بشكل عام إلى تمكين الشرطة الفلسطينية للحفاظ على الأمن والنظام تماشياُ مع حقوق الإنسان،وبما يساهم في إقامة الدولة الفلسطينية كشريك مستقر وسلمي في المنطقة.

واستندت عملية التطوير وبناء نظام العمل بشكل رئيسي على استراتيجية الشرطة الفلسطينية (2014-2016) ويجري العمل على تعميم مخرجات التطوير المتمثلة بإنظمة العمل ومعايير بناء الشركات على كافة المراكز لتساهم في خلق بيئة عمل تمكّن العاملين من اتخاذ

[1] إنظر اللواء/ حازم عطاالله مدير عام الشرطه، "دور الاتحاد الاوروبي ليس الدعم للشرطة فقط بل دور سياسي لقيام الدولة الفلسطينية" "دنيا الوطن، الموقع الالكتروني: http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2008/07/02/129798.html#ixzz4djek1y38

القرارات المناسبة وتعزز دور المراكز المجتمعية في تقديم الخدمات للمواطنين، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة.[1]

وأشار اللواء عطاالله إلى أن هذه المشاريع من أهمها "المختبر الجنائي" الذي يعتبر عصب العمل الجنائي، إضافة إلى ضرورة وجود قاعدة بيانات جنائية تضم البصمة وغيرها، منوها إلى مشاريع أخرى مثل بناء المراكز التي دمرها الاحتلال ومراكز الاصلاح والتأهيل وتطوير كلية الشرطة، وإعداد منهاج التدريب في الشرطة بجهد فلسطيني كندي مشترك بإشراف الاتحاد الاوروبي وشبكة الاتصالات والمواصلات وورشة الصيانه.

### 12.3 تقييم مدراء شرطة المحافظات للشراكة من خلال تجربتهم الشخصية في العمل

للحصول على تقييم حول طبيعة الشراكة قام الباحث بطرح أسئلة على مدراء شرطة المحافظات والبالغ عددهم (11) مديراً وكانت اجابتهم عن الاسئلة على النحو التالي[2]:

**الفقرة الأولى** ما مدى توفر معايير تنظم الشراكة مع الشرطة الاوروبية في المحافظة؟

أشار مديرو شرطة المحافظات كافة الى وجود نماذج خاصة معمول بها لدى الشرطة الفلسطينية حيث يتم تحديد اللقاءات والاجتماعات بناء على وثيقة معتمدة من مدير عام الشرطة وبعد كل ورشة او لقاء يتم عمل تقرير خاص بذلك حول اهم الانجازات التي تم تحقيقيها اي ان هناك ضوابط ومعايير تنظم العلاقة مع بعثة الشرطة الاوروبية.

**الفقرة الثانية:** وتدور حول السؤال التالي: هل يستند ستند الدعم المقدم من الشرطة الاوروبية الى خطة معدة مسبقاً بالشراكة مع الشرطة الفلسطينية؟

---

1 شركة دايمنشنز (Dimensions)، برنامج تعزيز هيكلية الشرطة":**التفويض الاساسي ومهمة مراكز الشرطة المجتمعية** "2014.ص4.

[2] اجابات المديرون في المحافظات الشمالية على اسئلة مفتوحة حول الشراكة مع بعثة الشرطة الاوروبية.

أوضح المديرون ان الدعم المقدم يأتي على شكل مشاريع بناء على مقترحاتهم وتوصياتهم وتحليل واقع العمل لديهم وتتولى قيادة الشرطة ترتيب الاولويات حسب الامكانيات المتاحة والدعم المقدم من الجهات المانحة والشريكة.

**الفقرة الثالثة:** ورداً على السؤال فيما اذا أسهمت المشاريع والبرامج التدريبية المقدمة من الشرطة الاوروبية في تطوير اليات التعامل مع التحديات التي تواجه ألشرطة.

أشار المديرون ان الدعم والمشاريع والتدريب المقدم ساهم في معالجة جزء من التحديات وأن تطوراً طرأ على عمل الشرطة في مجال التعامل مع قضايا حقوق الانسان والنوع الاجتماعي والعمل المجتمعي وتحسين سرعة الاستجابة وإجراءات العمل وان الدعم المقدم الى حد ما ينسجم مع احتياجات الشرطة.

**الفقرة الرابعة:** وفي سؤال اخر عن كيفية إسهام الشراكة مع الشرطة الاوروبية في تطوير خطط العمل في المحافظة.

اشارة المديرون الى ان الشراكة عززت من عمل السيناريوهات والخطط الا ان هناك حاجة ماسة الى تطوير الخطط ونشر ثقافة التخطيط على مستوى اوسع وخصوصاً بالتشارك مع مؤسسات المجتمع المحلي.

**الفقرة الخامسة:** وعند سؤال المدراء عن وجود تقييم مشترك للتدريبات المقدمة من الشرطة الاوروبية.

أوضح المدراء ان عملية التقييم بحاجة الى تطوير مستمر كما ان هناك حاجة لوجود منهجية لتقييم الاداء ودراسة اثر المشاريع المقدمة على تطور عمل الشرطة.

**الفقرة السادسة:** وعند سؤال المدراء عن مشاريع تقدمها بعثة الشرطة الاوروبية للشرطة الفلسطينية تهدف الى خدمت المجتمع المحلى.

اشار المدراء ان بعثة الشرطة الاوروبية قدمت الكثير من المشاريع التي تخدم العلاقة مع المجتمع كما انها تعمل على تطوير استراتيجية خاصة بالشرطة المجتمعية.

**الفقرة السابعة:** وعند سؤال المدراء عن مشاريع تقدمها بعثة الشرطة الاوروبية، تخدم العلاقة مع القضاء.

اكد المديرون على اهمية المشاريع والبرامج التي قدمتها بعثة الشرطة الاوروبية في مجال تعزيز العلاقة بين الشرطة والقضاء.

**الفقرة الثامنة:** وعند السؤال عن مستقبل العلاقة مع الشرطة الاوروبية وتحقيق الاستدامة في التدريب المحلي.

يرى المدراء ان الطواقم الفلسطينية تعمل على الاستفادة وتحقيق الاستدامة في عملها، و ان الشراكة مع الشرطة الاوروبية أهلت عدد كبير من ضباط الشرطة كمدربين في مجالات عمل الشرطة المختلفة ونموذج على ذلك طواقم التدريب في الشرطة الخاصة والمرور وغيرها من ادارات الشرطة.

وفي السياق ذاته اشار العقيد حقوقي اياد شتية والذي يشغل حالياً مدير ادارة البحوث والتخطيط والتطوير ان مستقبل العلاقة مع الشرطة الاوروبية ترسم بناء على مجريات الاحداث السياسية ومرتبط بالعملية السلمية،ومن وجهت نظر العقيد شتية وبناء على خبراته السابقة كمسؤول لفريق التميز في الشرطة ومدير لإدارة الجودة ان الشرطة الفلسطينية لا تزال بحاجة الى الدعم والتدريب من الشرطة الاوروبية والداعمين بشكل عام وأكد العقيد اياد شتية على اهمية الاستمرار وأهمية تطوير الدعم المقدم من بعثة الشرطة الاوروبية [1].

### 13.3 ملخص الفصل الثالث

تحدث الفصل الثالث عن الشراكات وبين المعايير والأسس العلمية والمعايير الدولية الواجب اتباعها لتنظيم الشراكات وتطويرها وضرورة احداث قفزة جديدة في طبيعة شراكة

[1] مقابلة شخصية، عقيد اياد اشتية، مدير ادارة البحوث والتخطيط والتطوير، رام الله 1-8-2017.

الشرطة الفلسطينية مع بعثة الشرطة الاوروبية أو اية جهة أخرى كما تم عرض نماذج لـــبعض المقابلات لضباط من الشرطة الاوروبية وضباط من الشرطة الفلسطينية، وأكد الجميـــع علـــى اهمية الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة ويرى الباحث انه وبالرغم من التقييم الجيد للشراكة القائمة إلا ان هناك ضرورة كبيرة للانتقال الى مرحلة جديدة في تطوير العلاقة والتي يجب ان تأخذ بعين الاعتبار تطوير الكادر البشري وإكسابه المهـــارات المختلفة من خلال دمجه في تجربة عملية في الدول الاوروبية فعلى سبيل المثال لا الحصر في مجال عمل الشرطة المجتمعية ارسال 11 ضابط من المحافظات والمختصـــين فـــي الشـــرطة المجتمعية للعمل والاندماج الفعلي والتطبيقي في الشرطة المجتمعية الاوروبية لمدة 3 اشـــهر او حسب ما تقتضيه الحاجة وكذلك ضباط حماية الاسرة والأحداث وغيره وفي جانب اخر تحتـــاج الشرطة الفلسطينية الى خبرات خارجية في بناء البرامج وتحليل المشاريع وتنفيذ الخطط بكافـــة انواعها كونها تشهد تقدم وتطوير،فكلما تقدمت العمليات كلما ارتفع سقف معـــايير ومتطلبـــات ألنجاح انطلاقاً من نظرية ماسلوا للحاجات فكلما أشبع الانسان رغبة دفعتها الى التفكير والبحث عن جوانب اضافية اخرى لإشباعها.

كما وسلط الباحث الضوء على بعض المجالات الأخرى والتي تتعلـــق بتطـــوير الاداء الشرطي وتحفزه وهدف من خلال ذلك الى توجيه الشراكة نحو مجالات وجوانب اخرى هامـــة في عمل الشرطة وضرورة تطويرها بما يساهم في تحسين وتطوير اســـس تقـــديم الخـــدمات الشرطية ويزيد من ثقة عناصر الشرطة والمواطنين في الجهاز.

# الفصل الرابع

# الطريقة والإجراءات

## الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أداة ألدراسة وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

### 1.4 منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة وذلك لملاءمته لطبيعتها، حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة بهدف التعرف على مدى ادراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في الشرطة الفلسطينية.

### 2.4 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الشرطة الفلسطينية.

### 3.4 عينة الدراسة

قام الباحث بتوزيع (440) استبانه استرد الباحث منها 400 استبانة قابلة للتحليل، والجداول (1-5) توضح توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغيراتها التصنيفية.

**جدول (1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكان العمل**

| المدينة | التكرار | النسبة % | الاستمارات الموزعة | لم تسترد 40 |
|---|---|---|---|---|
| رام الله | 56 | %14 | 60 | 4 |
| الخليل | 77 | %19 | 80 | 3 |
| جنين | 48 | %12 | 50 | 2 |
| بيت لحم | 43 | %11 | 50 | 7 |
| نابلس | 49 | %12 | 50 | 1 |
| اريحا | 31 | %8 | 35 | 4 |
| طولكرم | 28 | %7 | 35 | 7 |
| قلقيليه | 19 | %5 | 20 | 1 |
| طوباس | 15 | %4 | 20 | 5 |
| سلفيت | 18 | %4 | 20 | 2 |
| الضواحي | 16 | %4 | 20 | 4 |

**جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعلم**

| مستوى التعلم | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| ماجستير فأعلى | 27 | 7 |
| بكالوريوس | 93 | 23 |
| دبلوم | 15 | 4 |
| توجيهي | 85 | 21 |
| أقل من توجيهي | 180 | 45 |
| **المجموع** | **400** | **%100** |

**جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر**

| العمر | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| 20 او اقل | 12 | 3 |
| 30 – 21 | 65 | 16 |
| 40 – 31 | 55 | 14 |
| 50 – 41 | 172 | 43 |
| اكثر من 50 | 96 | 24 |
| **المجموع** | **400** | **%100** |

**جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة**

| الرتبة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| رائد فأعلى | 55 | 14 |
| نقيب | 37 | 9 |
| ملازم اول | 76 | 19 |
| ملازم | 63 | 16 |
| ضابط صف | 169 | 42 |
| **المجموع** | **400** | **%100** |

**جدول (5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخدمة**

| سنوات الخدمة | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| 4 سنوات او اقل | 35 | 9 |
| من 5 – 9 سنوات | 69 | 17 |
| من 10 – 14 سنه | 85 | 21 |
| 15 – 20 سنه | 88 | 22 |
| أكثر من 20 سنه | 123 | 31 |
| **المجموع** | **400** | **%100** |

**4.4 أداة الدراسة**

أعد الباحث الإستبانة كأحد أدوات الدراسة حيث تم تطويرها بعد الاطلاع على المعلومات المتصلة بها و المرتبطة بالدراسة.

وقد اعتمد الباحث على هذه الاستبانة في وضع متغيرات الدراسة وصاغ استبانة توصل من خلالها إلى نتائج الدراسة الحالية، وبناءً على المعلومات التي توفرت لدى الباحث. وقد بلـــغ مجموع الفقرات فيها (20) فقرة. وقد روعي في بناء الاستبانة مدى مناسبتها للعينة من حيـــث الصياغة اللغوية، ووضوح ما تسأل عنه الفقرات.

وقد تم تدريج الاستبانة بشكل خماسي حسب نظام ليكرت الخماســـي"Likert " حيـــث وزعت الدرجات على الفقرات كالآتي:

- موافق بشدة (5 درجات).
- موافق (4 درجات).
- محايد (3 درجات).
- معارض (2 درجة).
- معارض بشدة (1 درجة).

**5.4 صدق الأداة**

تم عرض الأداة بعد بنائها على مشرف المساق. والأخذ بالملاحظات والتعديلات لفقرات الاستبانة، سواء من حيث الصياغة اللغوية أو حذف بعض الفقرات أو تعديلها.

وبعد الأخذ بملاحظات المحكمين، تم إعداد الاستبانة بشكلها النهائي، وقد أصـــبح عـــدد فقراتها (20) فقرة.

**6.4 ثبات الأداة**

بعد تطبيق أداة الدراسة على العينة، تم حساب معامل الثبات للأداة عن طريق اســـتخدام معادلة كرونباخ ألف (Cronbach'sAlpha)للاتساق الداخلي، حيث بلغت قيمة معامل الثبـــات

(87.2%)، وهذه القيمة مقبولة لمعامل الاتساق الداخلي في حـــدود أغـــراض هـــذه الدراســـة وطبيعتها.

**7.4 إجراءات التطبيق وخطواته**

قام الباحث بإجراء الدراسة وفق الإجراءات والخطوات الآتية:

1- الاطلاع على المعلومات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2- بناء وتصميم أداة الدراسة من جانب الباحث، وصياغة فقراتها.

3- أخذ الموافقة المسبقة من مشرف المادة من أجل توزيع الأداة على العينة.

4- إيجاد الصدق للأداة من خلال عرضها على المحكمين المتخصصين.

5- توزيع الأداة على عينة الدراسة، وأصبح العدد النهائي القابل للتحليل (400) استبانة.

6- حساب معامل الثبات لأداة الدراسة.

7- تحليل البيانات من خلال الحاسوب.

**8.4 متغيرات الدراسة**

**المتغيرات المستقلة (Independent Variables) وتشتمل على الآتي:**

1 - **مكان العمل:** وله الترميز التالي:

1. رام الله 2. الخليل 3. جنين 4. بيت لحم 5.نابلس 6.اريحا 7.طولكرم

8. قلقيليه 9. طوباس 10. سلفيت 11. الضواحي

2 – **مستوى التعلم:** وله خمسة مستويات هي:

1. ماجستير فأعلى 2. بكالوريوس 3. دبلوم 4. توجيهي 5. اقل من توجيهي

3 – **العمر**: وله خمسة مستويات هي:

1. (20 او اقل) 2. (21 – 30) 3. (31 – 40) 4. (41– 50) 5. (اكثر من 50)

4 – **الرتبة**: ولها خمسة مستويات هي:

1. رائد فأعلى 2. نقيب 3. ملازم اول 4. ملازم 5. ضابط صف

5 – **سنوات الخدمة**: وله خمسة مستويات هي:

1. (4 او اقل) 2. (5 – 9) 3. (10 – 14) 4. (15 – 20) 5. (اكثر من 20)

# الفصل الخامس

# نتائج الدراسة ومناقشتها

## الفصل الخامس

## نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على: " **دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة الفلسطيني** وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة وتطبيق إجراءات الدراسة على استبانة مكونة من (20) فقرة، فقد تم الحصول على النتائج التالية:

### 1.5 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة

**لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha$= 0.05) دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة الفلسطيني تعزى لمتغير (مكان العمل، مستوى التعلم، العمر، الرتبة، سنوات الخدمة).**

لاختبار الفرضية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية لكل فقرة وعلى الدرجة الكلية للأداة عند العينة والجدول (6) يبين ذلك.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت المتوسطات الحسابية الآتية المعتمدة والخاصة بالاستجابة على الفقرات كالآتي:

- (80%) فأكثر درجة أثر كبيرة جداً.
- (من 70%-79.99%) درجة أثر كبيرة.
- (من 60%-69.99%) درجة أثر متوسطة.
- (من 50%-59.99%) درجة أثر قليلة.
- (أقل من 50%) درجة أثر قليلة جداً.

**جدول (6): المتوسطات الحسابية ودرجة الأثر للفقرات والدرجة الكلية**

| الرقم | الفقرات | الانحراف المعياري | متوسط الاستجابة | نسبة الاستجابة % | درجة الأثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | طورت الشراكة الأوروبية الفلسطينية من أدائي المهني في مجال عملي | 0.94 | 4.16 | 83.2 | كبيرة جداً |
| 2 | التدريبات التي حصلت عليها في مجال التعامل مع قضايا حقوق الإنسان يمكن تطبيقها في الواقع الفلسطيني. | 1.21 | 3.8 | 76 | كبيرة |
| 3 | شعرت بأهمية ما حصلت عليه من تدريب في تطوير أدائي في العمل المجتمعي. | 1.18 | 3.70 | 74 | كبيرة |
| 4 | ساهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في معالجة مشكلات العمل لدي. | 0.97 | 3.53 | 70.6 | كبيرة |
| 5 | أسهم التدريب مع الشرطة الأوروبية في تطوير اليات التعامل مع التحديات التي تواجه الشرطة. | 0.86 | 3.51 | 70.2 | كبيرة |
| 6 | مكنني التدريب مع الشرطة الأوروبية من استخدام ادوات جديدة في عملي. | 0.76 | 3.86 | 77.2 | كبيرة |
| 7 | أسهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في تحسين عمليات الادارة لدي | 0.81 | 4.3 | 80.6 | كبيرة جداً |
| 8 | تتناسب البرامج التدريبية التي حصلت عليها من الشرطة الاوروبية مع قدراتي. | 0.80 | 3.8 | 76 | كبيرة |
| 9 | توفر الشرطة الاوروبية الظروف الملائمة للمشاركة في: مؤتمرات،ندوات، ورشات، رحلات دراسية،دورات تدريبية | 0.86 | 3.86 | 77.2 | كبيرة |
| 10 | يلمس الزملاء تحسن في أدائي بعد مشاركتي في تدريب مع الشرطة الاوروبية | 0.66 | 3.59 | 71،9 | كبيرة |

| الرقم | الفقرات | الانحراف المعياري | متوسط الاستجابة | نسبة الاستجابة % | درجة الأثر |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | عزز التدريبات الحديثة المقدمة من بعثة الشرطة الاوروبية لي من تفاعل المدير مع اقتراحاتي التطويرية. | 0.88 | 2.31 | 66.2 | متوسطة |
| 12 | أسهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في تطوير مهارات التخطيط للعمل الشرطي لدي. | 0.97 | 3.53 | 70.6 | كبيرة |
| 13 | عزز التدريب قدراتي في مكافحة الجريمة | 0.73 | 3.90 | 78 | كبيرة |
| 14 | عزز التدريب مع الشرطة الاوروبية من درجة تقييم ادائي في العمل | 1.01 | 3.3 | 66 | متوسطة |
| 15 | أصبح مدير يكلفني بمهمات جديدة بعد حصولي على التدريب مع الشرطة الاوروبية | 0.74 | 3.47 | 69.4 | متوسطة |
| 16 | يوجد صعوبة في تطبيق التدريبات مع الشرطة الاوروبية نظراً للظروف الاستثنائية للشعب الفلسطيني. | 1.08 | 3.83 | 76.6 | كبيرةً |
| 17 | اشعر بالارتياح خلال مشاركتي في تدريب مع الشرطة الاوروبية | 0.93 | 85.3 | 77 | كبيرة |
| 18 | أستطيع تنفيذ التدريب الحاصل عليه من الشرطة الاوروبية في مكان عملي | 0.81 | 3.515 | 70،3 | كبيرة |
| 19 | أستطيع تدريب زملائي بناء على ما تلقيته من تدريب من الشرطة الاوروبية. | 0.77 | 3.45 | 69 | متوسطة |
| 20 | تزودني الشرطة الاوروبية بالحقيبة التدريبية بعد كل نشاط تدريبي. | 0.81 | 3.695 | 73،9 | كبيرة |
| | **الدرجة الكلية لجميع فقرات الأداة** | **0.85** | **3.53** | **73.76** | **كبيرة** |

## 2.5 التعليق على النتائج

يتضح من الجدول ان معدل الاستجابة على الفقرات (1،7) كانت كبيرة جداً وهذا يؤكد على اهمية التدريبات التي تلقوها الشرطة في تطوير الاداء والتوجه نحو التخطـــيط وتطـــوير الاداء حيث بلغ متوسط الاستجابة على الفقرات(1،9) في حين كانت الاستجابة متوسطة علـــى الفقرات (11،14،15،19) وبلغ متوسط الاستجابة عليها (67.65) وهذا يرتبط بتفاعل المتدربين واستجابتهم للتطوير والتغير وقدرة العينة على تطوير استجابتها للتدريبات الحديثة وخصوصـــاً في مجال التخطيط والتطوير اما باقي الفقرات فقد كانت درجة الاستجابة عليها كبيرة.

## 3.5 نتائج فرضيات الدراسة

### 1.3.5 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الأولى

وتنص الفرضية الأولى على الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مســـتوى (&= 0.05) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير العمل تعزى لمتغير (مكان العمل)". لفحص الفرضية الأولى استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل. كما يوضحه الجدول (7).

**جدول (7): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل**

| المدينة | الدرجة الكلية للأداة |
|---|---|
| رام الله | 3.55 |
| الخليل | 3.47 |
| جنين | 3.67 |
| بيت لحم | 4.62 |
| نابلس | 3.53 |
| اريحا | 3.65 |
| طولكرم | 3.46 |
| قلقيليه | 3.44 |
| طوباس | 3.51 |
| سلفيت | 3.59 |
| الضواحي | 3.60 |

وتم أيضاً فحص الفرضية الاولى باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل عند العينة. ويتضح من الجدول (7) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (&= 0.05) على الدرجة الكلية للأداة تبعا لمتغير مكان العمل. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الأولى بالنسبة للعينة في هذه الدراسة.

**جدول (8): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|
| بين المجموعات | 0.79 | 10 | 0.39 | 2.27 | 0.115 |
| داخل المجموعات | 8.22 | 389 | 0.17 | | |
| المجموع | 9.01 | 399 | --- | | |

**الدرجة الكلية للأداة**

*** دال إحصائياً عند مستوى (α=0.05).**

يتبين من الجدول (8) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$= 0.05) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مكان العمل. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الثانية في الدراسة الحالية.

### 2.3.5 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثانية

وتنص الفرضية الثانية على الآتي: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$= 0.05) لمدى ادراك العاملين لأهمية التخطيط الاستراتيجي في الشرطة الفلسطينية تعزى لمتغير (مستوى التعلم)"، لفحص الفرضية الثانية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم. كما يوضحه الجدول (9).

**جدول (9): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم**

| الدرجة | ماجستير فأعلى | بكالوريوس | دبلوم | توجيهي | اقل من توجيهي |
|---|---|---|---|---|---|
| الكلية للأداة | 3.55 | 3.39 | 2.4 | 2.1 | 1.4 |

وتم أيضاً فحص الفرضية الثانية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم عند العينة.

**جدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم عند العينة**

| الدرجة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الكلية للأداة | بين المجموعات | 0.19 | 4 | 6.57 | 0.17 | 0.914 |
| | داخل المجموعات | 9.94 | 395 | 0.38 | | |
| | المجموع | 10.14 | 399 | --- | | |

*** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha$=0.05).**

يتبين من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$= 0.05) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الثانية في الدراسة الحالية.

### 3.3.5 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الثالثة

وتنص الفرضية الثالثة على الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$= 0.05) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة تعزى لمتغير(العمر)". لفحص الفرضية الثالثة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر. كما يوضحه الجدول (11).

**جدول (11): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر**

| الدرجة الكلية للأداة | 20 او اقل | 30 – 21 | 40 – 31 | 50 – 41 | اكثر من 50 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 3.47 | 3.22 | 3.31 | 3.37 | 3.45 |

وتم أيضاً فحص الفرضية الثالثة باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة.

**الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر عند العينة**

| الدرجة الكلية للأداة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | بين المجموعات | 0.14 | 4 | 7.15 | 0.19 | 0.826 |
| | داخل المجموعات | 9.99 | 395 | 0.37 | | |
| | المجموع | 10.14 | 399 | --- | | |

*** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha$=0.05).**

يتبين من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$= 0.05) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير العمر. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الثالثة في الدراسة الحالية.

### 4.3.5 النتائج المتعلقة بفرضية والدراسة الرابعة

وتنص الفرضية الرابعة على الآتي: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$= 0.05) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة الفلسطينية

تعزى لمتغير (الرتبة)". لفحص الفرضية الرابعة استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة. كما يوضحه الجدول (13).

**جدول (13): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة**

| الدرجة الكلية للأداة | رائد فأعلى | نقيب | ملازم اول | ملازم | ضابط صف |
|---|---|---|---|---|---|
| | 3.60 | 3.22 | 3.42 | 3.38 | 3.33 |

وتم أيضاً فحص الفرضية الرابعة باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة عند العينة.

**جدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة عند العينة**

| الدرجة الكلية للأداة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | بين المجموعات | 0.94 | 4 | 0.31 | 0.89 | 0.451 |
| | داخل المجموعات | 9.19 | 395 | 0.35 | | |
| | المجموع | 10.14 | 399 | --- | | |

*** دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha$=0.05).**

يتبين من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha$= 0.05) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير الرتبة. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الرابعة في الدراسة الحالية.

### 5.3.5 النتائج المتعلقة بفرضية الدراسة الخامسة

وتنص الفرضية الثانية على الآتي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha$= 0.05) لدور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة تعزى لمتغير (سنوات الخدمة)"، لفحص الفرضية الثانية استخدم الباحث المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير مستوى التعلم. كما يوضحه الجدول (15).

**جدول (15): المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة**

| الدرجة الكلية للأداة | 4 سنوات او اقل | 9 – 5 | 14 – 10 | 20 – 15 | أكثر من 20 |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1.55 | 2.39 | 2.95 | 3.45 | 3.67 |

وتم أيضاً فحص الفرضية الثانية باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة.

**جدول (16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دلالة الفروق على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة عند العينة**

| الدرجة الكلية للأداة | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف | مستوى الدلالة * |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | بين المجموعات | 0.19 | 4 | 6.57 | 0.17 | 0.914 |
| | داخل المجموعات | 9.94 | 395 | 0.38 | | |
| | المجموع | 10.14 | 399 | --- | | |

*** دال إحصائياً عند مستوى (α=0.05).**

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α= 0.05) على الدرجة الكلية للأداة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة. وبالتالي فقد تم قبول الفرضية الخامسة في الدراسة الحالية.

## 4.5 ملخص النتائج

1- اظهرت النتائج أهمية الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير عمل جهاز الشرطة الفلسطينية وخصوصاً في تطوير اداء العاملين في جهاز الشرطة في مجال التخطيط والتطوير.

يتضح من الجدول ان معدل الاستجابة على الفقرات (1،7) كانت كبيرة جداً وهذا يؤكد على اهمية التدريبات التي تلقوها الشرطة في تطوير الاداء والتوجه نحو التخطيط وتطوير الاداء حيث بلغ متوسط الاستجابة على الفقرات (81،9).

2- اظهرت الدراسة ان الاستجابة مع التدريبات الحديثة متوسطة الى حد ما وظهر ذلك في الفقرات (19،15،14،11) وبلغ متوسط الاستجابة عليها (67.65) وهذا يرتبط بتفاعل المتدربين واستجابتهم للتطوير والتغيير وقدرة العينة على تطوير استجابتها للتدريبات الحديثة وخصوصاً في مجال التخطيط والتطوير.

3- اظهرت النتائج اهمية ما تلقوه عناصر الشرطة الفلسطينية من تدريبات في مختلف المجالات الشرطية وحقوق الانسان والتكنولوجيا الحديثة مع الشرطة الاوروبية كما اظهرت الدراسة اهمية المشاريع التطويرية التي قدمتها البعثة وخصوصاً ما يتعلق بتطوير استراتيجية النوع الاجتماعي والشرطة المجتمعية والمساهمة في استراتيجية الشرطة الفلسطينية 2017-2022 والبرامج والدورات التدريبية الاخرى.

4- أظهرت الدراسة وجود معايير للشراكة الاوروبية وان كافة النشاطات واللقاءات تكون موثقة ضمن برنامج للزيارت وعلى الرغم من ذلك يرى الباحث ان هناك ضرورة لوضع معايير شاملة لبناء الشراكات خاضعة للتقييم بشكل دوري.

5- اظهرت الدراسة اهمية وضع خطط مشتركة لتطوير العمل بحيث تبنى خطة عمل الشرطة الاوروبية على الاحتياجات الفعلية للشرطة الفلسطينية.

6- اظهرت الدراسة اهمية العمل على تطوير فكرة التوأمة مع الشرطة الاوروبية على غرار التجربة في مديرية شرطة محافظة بيت لحم والشرطة الايطالية.

7- أظهرت الدراسة اهمية وجود نظام لتقييم العمل المشترك مع الشرطة الاوروبية ونظام يوضح مجالات الاستفادة لكل محافظة حسب خصوصيتها.

8- ان عمل البعثة في فلسطين هو عمل مؤقت ويمكن ان تنهي البعثة عملها في فلسطين في أي وقت،وهذا يتطلب اتخاذ اجراءات وتدابير خاصة بذلك تناقش الفراغ الذي ستتركه البعثة في حال انهاء خدماتها وتأثيره على العمل الشرطي.

## 5.5 التوصيات

وبناء على المعطيات السابقه فقد خرج الباحث بالتوصيات التالية:

- ✓ ضرورة العمل على وضع معايير ومؤشرات تفصيلية لتقيم الشراكة الاوروبية الفلسطينية ومدى استفادة الشرطة الفلسطينية في الواقع العملي والميداني وتخصيص لجنة مشتركة (اروبية،فلسطينية) لتقييم عمليات التخطيط والتطوير وقياس الاثر لهذه الشراكة.
- ✓ العمل على التخطيط المشترك في مجال التدريب وبناء المشاريع التي تخدم عملية التخطيط والتطوير.
- ✓ التركيز على المدراء في تطوير الخطط والمشاريع من خلال اكسابهم دورات في مجال التخطيط والتطوير "الادارة الحديثة".
- ✓ تطوير الطواقم ومصادر الدعم في الشرطة الفلسطينية بحيث تحقق الاستدامة في عملها بالاعتماد على الكادر الفلسطيني المؤهل والمدرب وخصوصاً في حال انهت البعثة عملها في فلسطين.
- ✓ ضرورة الاستفادة من الشراكة مع الشرطة الاوروبية في تخطيط المسار الوظيفي النوعي والتخصصي وفي مجال تقييم الاداء المؤسسي والأداء الفردي.
- ✓ ضرورة ربط انظمة عمل الشرطة الالكترونية بالقضاء والجهات ذات العلاقة ومتابعة الشرطة للتطورات الحديثة في مجال التقنيات والانترنت وان تندرج في البرامج التدريبية الحديثه لمناهج الشرطة للقدرة على مواكبة التطورات الحديثة في مجال مكافحة الجريمة وتحسين سرعة الاستجابة بالاستفادة من الشراكة.
- ✓ ضرورة الاطلاع على النماذج الاوروبية المتطورة والاستفادة من تجاربهم المتقدمة من خلال الابتعاث او تنظيم زيارات تعليمية طويلة الامد مرتبطة بالعمل الميداني.

- ✓ دراسة مدى امكانية التوأمة بين شرطة المحافظات والشرطة الاوروبية على غرار تجربة شرطة محافظة بيت لحم مع الشرطة الإيطالية.

- ✓ ضرورة التنسيق الدائم لتطوير وتطبيق الانظمة والتشريعات المتعلقة بقضايا حقوق الانسان مع الاطراف اصحاب العلاقة على المستوى الرسمي والمؤسسات الحقوقية والتخطيط المشترك للتعامل مع القضايا ذات الطابع الجماهيري والشعبي.

# قائمة المصادر والمراجع

## المراجع العربية


ابو زيد، محمد، (1999)، "**ادارة الأفراد** مطبعة كلية الشرطة، القاهره.

إسماعيل، محمد هاشم، (2013)، "**موقف الاتحاد الأوروبي من القضية الفلسطينية في الفترة من 1993إلى 2009** "، سلسلة دراسات وأوراق بحثية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، الدوحة.

الأطرش مها، (2013)، "**أثر استخدام أسلوب القيادة التحويلية لتحسين الأداء لدى المرؤوسين في الشركات المساهمة العامة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

الأنصاري ناصر، (1990)، "**تاريخ انظمة الشرطة في مصر**"، دار الشرق، القاهرة.

بشارة، خضرة، (2010) "**أوروبا من اجل المتوسط من مؤتمر برشلونة الى قمة باريس (1995– 2007)**" مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.

بني فضل، عصام، (2009)، "**دور الاتحاد الاوروبي في التنمية السياسية تجاه الاراضي الفلسطينية المحتلة**"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

حافظ، اجلال واخرون (2009)، "**ادارة الافراد** "هاسن للطباعة، القاهرة.

حبيب، هاني، (2003)، "**الشراكة الاوروبية المتوسطية ما لها و ما عليها وجهة نظر عربية**"، الطبعة الثانية، الدار الوطنية الجديدة للنشر و التوزيع، دمشق.

حميدان، محمد، (2007)، "**الشراكة الاوروبية المتوسطية**" رسالة ماجستير، جامعة بيرزيت، بيرزيت.

الديراوي، سلمان (2010) "**العلاقات الاقتصادية الفلسطينية والعوامل المؤثرة في تطويرها في ظل المتغيرات الإقليمية والدولية**" جامعة القدس المفتوحة، غزه.

الشرطة الفلسطينية، ادارة البحوث والتخطيط، (2015)، **تقرير مراجعة المشاريع الاوروبية الفلسطينية الداعمة لعمل الشرطة الفلسطينية.**

صلاحات، أنس (2015) "**دور الدبلوماسية الفلسطينية في التأثير على مواقف وسياسات الاتحاد الأوروبي تجاه عملية التنمية السياسية في فلسطين (2005- 2013)**" رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية-نابلس.

عبد الباقي،صلاح الدين (2002) "**الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الاسكندرية.

عساف، محمود، (1982) " **أصول ألإدارة** "، مطبعة لطفي، القاهرة.

عصام، عابدين، (2013)، "**الشرطة الفلسطينية وحقوق الانسان**"، مجلة مؤسسة الحق، ص:5، رام الله.

عفيفي، مصطفى، (2006)،"**تحليل الوظيفة الشرطية في ضوء المتغيرات المعاصرة**"، **رسالة دكتوراه**، كلية الدراسات العليا، اكاديمية الشرطة، القاهرة.

عليوه، السيد، (1987)، "**صنع القرار السياسي في منظمات الادارة العامة**"، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة.

غانم، أمجد، (2009) " **العلاقة بين قطاع هيئات الحكم المحلي من جهة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني جهة أخرى**" شركة النخبة للاستشارات الادارية.

غانم، امجد، (2009) "**الشراكات القطاعية القائمة في تقديم الخدمات العامة والبلدية على مستوى الهيئات المحلية**"، النخبة للاستشارات الإدارية، سلفيت.

فضل الله، خولة (2014) "**التخطيط في المؤسسة الامنية والشرطية**"، الشرطة الفلسطينية-رام الله.

الكردي، احمد(2010) " **التخطيط الإستراتيجى فى منظمات الأعمال العصرية**" خطة إستراتيجية لمصر عام 2020.

لدادوه، فريد (2016)، "**الشرطة الفلسطينية وممارسة نموذج عمل الشرطة المجتمعيـــة**" ادارة العلاقات العامة والاعلام في الشرطة الفلسطينية –رام الله.

مختار، شبيلي، (2012)، "**دور الشرطة في تحقيق الامن الاجتماعي**"، بحـــث مقـــدّم لمـــؤتمر الأمـــن الاجتماعي في المرجعية الإسلامية، كلية الشريعة – جامعة آل البيت، عمان.

مصطفى، احمد (2001) "**التدريب والتطوير في الشرطة المعاصرة**"، مجلـــة كليـــة التـــدريب والتنمية،العدد 4، اكاديمية القاهرة، القاهره.

مصطفى، احمد، (2004) "**ادارة الموارد البشرية**" الادارة العصرية لـــرأس المـــال الفكـــري، القاهرة.

هاشم، احمد (2004) "**متطلبات تحقيق الشراكة الجيدة مع القطاع الخاص في تقديم الخـــدمات البلدية**"، ندوة الشراكة بين الأجهزة البلدية والقطاع الخاص، القاهره.

ياغي، محمد (1986)"**تقييم الموظف العام للحوافز فـــي الاردن، المنظمـــة العربيـــة للعلـــوم الادارية**"، عمان.

**المراجع الاجنبية**

Sami Abdel-Shafi، (2015) **'Realigning EU Policy in Palestine Towards a Viable State Economy and Restored Dignity**' Middle East and North Africa Programme.

G. Fernández Arribas، (2013) **'The European Union's relations with the Southern-Mediterranean in the aftermath of the Arab Spring'** Centre for the Law of EU External Relations.

Marco Palmini، (2012) '**Evaluation of the EU Cooperation with the occupied Palestinian territory and support for the Palestinian People'** ECDPM، ECORYS، PARTICIP Development Researcher's Network.

**المقابلات الشخصية**

اياد شتية (عقيد)**: مقابلة شخصية**، مدير ادارة البحوث والتخطيط والتطـــوير، رام الله بتـــاريخ 1-8-2017

جيف هايدون، **مقابلة شخصية**، مستشار حقوق الانسان بعثة الشرطة الاوربية"،رام الله –فلسطين 27-4-2017

رمضان عوض (عميد)**: مقابله شخصية**، مساعد مدير عام الشرطة للمحافظات، حول "التحديات التي تواجه عمل الشرطة" في مقر قيادة الشرطة في رام الله، بتاريخ: 27.3.2017.

زاهر صباح (عقيد)**: مقابلة شخصية**، مدير كلية فلسطين للعلوم الشـــرطية، محافظـــة اريحـــا والاغوار، بتاريخ 1-1- 2017.

سامر الهندي (مقدم)**: مقابلة شخصية**، مدير وحدة الجرائم الالكترونية في الشرطة الفلســـطينية، 1-3-2017.

سايمون أوكونور**: مقابله شخصية**، رئيس قسم مستشاري بعثة الشرطة الاوروبية" في فلسطين- مقر البعثة رام الله، بتاريخ 27.4.2017.

سفيان عمرية (عقيد)**: مقابلة شخصية**، مسؤول مختبر اللغات –كلية فلسطين للعلوم الشـــرطية، أريحا، 1-3-2007.

طارق الحج (عقيد)**: مقابلة شخصية**، مدير شرطة محافظة نابلس، نابلس، بتاريخ 5-5-2017.

عبد الحكيم ابو الرب (عقيد): **مقابلة شخصية**، نائب مدير ادارة التدريب في الشرطة الفلسطينية، رام الله فلسطين 12-2-2017.

علاء الشلبي (عقيد): **مقابلة شخصية**، مدير شرطة محافظة بيت لحم، بيت لحم-بتاريخ 1-4-2017.

عمر البزور (عقيد): مقابلة شخصية، مدير ادارة البحوث والتخطيط في الشرطة الفلسطينية، رام الله، فلسطين 1-1-2017.

مدحت العمري (عميد): **مقابلة شخصية**، مدير ادارة الامن الداخلي،حول دعم عمليات الرقابة في الشرطة الفلسطينية، رام الله،1-8-2017.

**المواقع الالكترونية**

ابو العز، امجد (2016)"برامج الديمقراطية في فلسطين مصالح امنية بثياب ليبراليه مقالة منشور على وكالة معاً للاخبار-فلسطين.

https://www.maannews.net/Content.aspx?id=825277

اتفاق الشراكة الاوروبية الفلسطينية،

http://www.mne.gov.ps/MneModules/epapers/pal-eur-co.pdf

دعم الإصلاح في الشرطة الفلسطينية eupolcopps.eu/ar/node/1309

دنيا الوطن، تصريحات اللواء/ حازم عطا الله مدير عام الشرطه، "دور الاتحاد الاوروبي ليس الدعم للشرطة فقط بل دور سياسي لقيام الدولة الفلسطينية"، الموقع الالكتروني:

http://www.alwatanvoice.com/arabic/news/2008/07/02/129798.html#ixzz4djek1y38

السعيد، أمل، (2014) "الشراكة المجتمعية.. وفائدتها" على الرابط: http://www.alhayat.com/Opinion/Letters/2569433 تاريخ الولوج: 23:40 17.11.2016

الشرطة الفلسطينية"، الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية http://www.palpolice.ps/ar/about تاريخ الولوج: 20:15 15.4.2017

شيراز، حرزالله، (مايو 2014)، "تعريف الشرطة" مجلة موضوع، الموقع الالكتروني: تاريخ الولوج: 10:35 22.4.2017، http://mawdoo3.com/تعريف_الشرطة

فياض وباروسو يفتتحان كلية فلسطين للعلوم الشرطية في أريحا موقع اخباري "الكرامة برس" تاريخ الولوج 6-6-2017 الساعة 11:06 رابط الكتروني www.karamapress.com/arabic/?Action=PrintNews&ID=16468

اللواء حازم عطا الله يطلق استراتيجية النوع الاجتماعي في الشرطة الفلسطينية، الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية، http://www.palpolice.ps/ar/content/654017.html

محسن الخزندار، (2009)، "الأردن والفلسطينيون"، دنيا الوطن، https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/178025.html

الموقع الرسمي لبعثة الشرطة الاوروبية، "دعم الاصلاح والتطوير في الشرطة المدنية الفلسطينية" http://eupolcopps.eu/ar/node/1309

الموقع الرسمي للشرطة الفلسطينية/ الشرطة المجتمعية -http://www.palpolice.ps/ar/socl police

وكالة وفا للانباء والمعلومات الفلسطينية، "توقيع اتفاقية مع الاتحاد الأوروبي لدعم جهاز الشرطة"، 7.12.2005، http://www.wafa.ps/ar_page.aspx?id=PuKyBYa36615841416aPuKyBY

# الملاحق

## ملحق (1)

## الاستبانة بشكلها النهائي

**بسم الله الرحمن الرحيم**

**جامعة النجاح الوطنية**

**كليه الدراسات العليا**

**برنامج التخطيط والتنمية السياسية**

استبانة رسالة ماجستير بعنوان

## دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة الفلسطينية

**إعداد الباحث: احمد يوسف صبرة**

**إشراف: د. عثمان عثمان**

**السادة المحترمين:**

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:. " دور الشراكة الاوروبية الفلسطينية في تخطيط وتطوير جهاز الشرطة الفلسطينية "

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في تخصص التخطيط والتنمية السياسية في جامعة النجاح الوطنية ويأمل الباحث منكم الإجابة عن كافة فقرات الاستبانة بكل جدية، علما أن بياناتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**الباحث: احمد صبرة**

**القسم الاول:المعلومات الشخصية مع يرجى اختيار رقم الاجابة التي توافقك لكل فقره من الفقرات التالية.**

**1. مكان العمل**

( ) رام الله ( ) الخليل ( ) جنين

( ) بيت لحم ( ) نابلس ( ) اريحا

( ) طولكرم ( ) قلقيليه ( ) طوباس

( ) سلفيت ( ) ضواحي القدس

**2. مستوى التعلم**

( ) ماجستير فأعلى ( ) بكالوريوس ( ) دبلوم

( ) توجيهي ( ) اقل من توجيهي

**3. عمر المتدرب**

( ) 20 او اقل ( ) 21 – 30 ( )31 – 40

( ) 41 – 50 ( ) اكثر من 50

**4. رتبة المتدرب**

( ) رائد فأعلى ( ) نقيب ( ) ملازم اول

( ) ملازم ( ) ضابط صف

**5. سنوات الخدمة**

( ) 4 او اقل ( ) 5 – 9 ( ) 10 – 14

( ) 15 – 20 ( ) اكثر من 20

**القسم الثاني: يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يتوافق مع رأيك وذلك أمام كل فقرة من فقرات الاستبانة.**

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | أسهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في تحسين عمليات الادارة لدي | | | | | |
| 2 | تتناسب البرامج التدريبية التي حصلت عليها من الشرطة الاوروبية مع قدراتي. | | | | | |
| 3 | توفر الشرطة الاوروبية الظروف الملائمة للمشاركة في (مؤتمرات، ندوات، ورشات، رحلات دراسية،دورات تدريبية). | | | | | |
| 4 | يلمس الزملاء تحسن في أدائي بعد مشاركتي في تدريب مع الشرطة الاوروبية | | | | | |
| 5 | أسهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في تطوير اليات التعامل مع التحديات التي تواجه الشرطة. | | | | | |
| 6 | عزز التدريبات الحديثة المقدمة من بعثة الشرطة الاوروبية لي من تفاعل المدير مع اقتراحاتي التطويرية. | | | | | |
| 7 | أسهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في تطوير مهارات التخطيط للعمل الشرطي لدي. | | | | | |
| 8 | عزز التدريب قدراتي في مكافحة الجريمة | | | | | |
| 8 | عزز التدريب مع الشرطة الاوروبية من درجة تقييم ادائي في العمل | | | | | |
| 9 | أصبح مدير يكلفني بمهمات جديدة بعد حصولي على التدريب مع الشرطة الاوروبية | | | | | |
| 10 | يلمس الزملاء تحسن في أدائي بعد مشاركتي في تدريب مع الشرطة الاوروبية | | | | | |

| الرقم | الفقرات | موافق بشدة | موافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 | يوجد صعوبة في تطبيق التدريبات مع الشرطة الاوروبية نظراً للظروف الاستثنائية للشعب الفلسطيني. | | | | | |
| 12 | اشعر بالارتياح خلال مشاركتي في تدريب مع الشرطة الاوروبية | | | | | |
| 13 | أستطيع تنفيذ التدريب الحاصل عليه من الشرطة الاوروبية في مكان عملي | | | | | |
| 14 | أستطيع تدريب زملائي بناء على ما تلقيته من تدريب من الشرطة الاوروبية. | | | | | |
| 15 | تزودني الشرطة الاوروبية بالحقيبة التدريبية بعد كل نشاط تدريبي. | | | | | |
| 16 | أسهم التدريب مع الشرطة الاوروبية في تحسين عمليات الادارة لدي | | | | | |
| 17 | تتناسب البرامج التدريبية التي حصلت عليها من الشرطة الاوروبية مع قدراتي. | | | | | |
| 18 | توفر الشرطة الاوروبية الظروف الملائمة للمشاركة في (مؤتمرات،ندوات،ورشات،رحلات دراسية،دورات تدريبية). | | | | | |
| 19 | يلمس الزملاء تحسن في أدائي بعد مشاركتي في تدريب مع الشرطة الاوروبية | | | | | |
| 20 | تزودني الشرطة الاوروبية بالحقيبة التدريبية بعد كل نشاط تدريبي. | | | | | |

**اية ملاحظات اخرى تخدم اهداف الدراسة**

**مع الاحترام**

**انتهت الاستبانة**

## ملحق (2)

## أسماء المحكمين

1- دكتور: اياد خليفة –جامعة القدس ابوديس.

2- دكتور: عثمان عثمان –جامعة النجاح الوطنية.

3- دكتور:خالد ابو زهرة –جامعة الخليل.

4- مقدم دكتور:خوله فضل الله –الشرطة –البحوث والدراسات.

5- دكتور: نافز أيوب جامعة القدس المفتوحة –سلفيت

6- دكتور: خالد قرواني – جامعة القدس المفتوحة –سلفيت

## ملحق (3)

## شرح عن ادارة ودوائر الشرطة

1. **ادارة العلاقات العامة والاعلام:** وهي تتولى مهام متابعة وتغطية الاحداث والوقائع واظهار جهود عمل الشرطة ومخاطبة الجهات المعنية و وسائل الاعلام.

2. **ادارة القوة البشرية:** وتسمى ايضا "التنظيم والادارة" وهذه الادارة تتولى مهام التعيين والتنقلات والتوزيع للقوة البشرية العاملة في الشرطة.

3. **ادارة التسليح:** وتتولى هذه الادارة كل ما يتعلق بتسليح الشرطة والقضايا المتعلقة بالسلاح الشرطي من توزيع وصيانه ومتابعه.[1]

4. **ادارة الجودة الشاملة:** وتعمل هذه الادارة على ضبط معايير الشرطة الفلسطينية.

5. **ادارة الشرطة القضائية:** تقوم هذه الادارة بمتابعة وتنفيذ المذكرات القضائية بكافة انواعها الصادرة من المحاكم والنيابة العامة.

6. **ادارة العمليات المركزية:** تقوم هذه الادارة بالاشراف على حركة اعمال الشرطة من دوريات ومهمات وغيرها.

7. **ادارة شرطة السياحة والاثار:** تقوم هذه الادارة بمتابعة القضايا المتعلقة بالآثار والأماكن الاثرية اضافة الى الامن السياحي.

8. **ادارة مراكز الاصلاح والتأهيل:** تقوم بمتابعة السجون وامور السجناء.

9. **حماية الاسرة والطفل:** تقوم بالتعامل مع القضايا الاسرية بكافة أنواعها بما يكفل الحفاظ على النسيج الاجتماعي والترابط الاسري لخصوصية الاسرة وأهميتها بإعتبارها اللبنة الاولى في اي مجتمع متطور.

[1] موقع الشرط الفلسطينية الالكتروني.http://www.palpolice.ps/ar تاريخ الولوج 2017/5/25 الساعة 12:00.

10. **ادارة البحوث والتخطيط والتطوير:** تقوم بابحث في القضايا والظـــواهر التـــي تســـتدعي عمليات البحث للوقوف على اسبابها اضافة الى اعداد الخطط الاستراتيجية للشرطة.

11. **ادارة التدريب:** تقوم بتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية بمختلف انواعها وأشكالها لرفع كفـــاءة العاملين في الشرطة.[1]

12. **ادارة المباحث العامة:** الادارة المختصة بالبحث عن القضايا المقدمة ضد مجهولين.

13. **ادارة المالية:** تختص بالشؤون المالية وكل ما يتعلق بالمدخلات والنفقـــات الماليـــة فـــي الشرطة.

14. **ادارة المعابر والحدود:** تختص بتنظيم حركة الوافدين والمغادرين عبر معبر الكرامة وتقوم باعمال حفظ امن المعابر.

15. **ادارة هندسة المتفجرات:** تقوم بالتعامل مع الأجسام الخطرة كالقذائف والألغام والـــذخائر التي استخدمت ولم تنفجر والتي غالبها من مخلفات الحروب والاحتلال.

16. **ادارة مكافحة المخدرات:** تقوم بمتابعة القضايا المتعلقة بالمواد المخدرة بكافة اشكالها.

17. **ادارة الامن ألداخلي** تقوم بمتابعة المخالفات والتجاوزات المرتكبة من منتسبي الشرطة.

18. **ادارة تكنلوجيا المعلومات:** وفي هذا السياق تم تصميم الهيكل العام الناظم لكـــل عناصـــر الحوسبة تحت مسمى ابسليون"Epsilon" كحقيبة برمجيات متقدة بنيت بإيدي مهندسي وفنيـــي الشرطة لتستجيب بشكل مباشر لاحتياجات المؤسسة، كما تم انجاز لنظام ادارة غرف العمليـــات من جوانب القيادة، ألسيطرة ألاتصالات التنسيق والاستخبارات "4C&1" ونظام ادارة الحوادث الطارئة وإدارة المهام المخطط.

19. **ادارة الشؤون الإدارية** تقوم بمتابعة الامور اللوجستية للشرطة بكافة اشكالها.[2]

---

[1] موقع الشرطة الفلسطينية الرسمي، مرجع سابق.

[2] المرجع السابق.

20. **ادارة ألحراسات** تقوم هذه الادارة بأعمال الحراسة علـــى المؤسســـات الهامـــة والمحـــاكم والمنشآت الحكومية والدولية ومعبر الكرامة وحراسة ومرافقة المواكب الرسمية ونقل السجناء.

21. **ادارة ألمرور** تقوم بمتابعة القضايا المرورية وحوادث السير اضافة الى تنظيم حركة السير.

22. **ادارة قوات الشرطة ألخاصة** تعتبر القوة الضاربة والرادعة لضبط الأمن وفرض القانون، حيث تم اعادة تجهيز هذه القوات بتسليح وسيارات ولباس وعتاد مميز وذلك حسب طبيعة المهام التي تقوم بها.

23. **وحدة النوع الاجتماعي:** كان لمبادرة الشرطة الفلسطينية المتمثلة بقرار مدير عام الشرطة بإنشاء وحدة النوع الاجتماعي عام (2013) اسبقيه في المؤسسة الأمنية الفلسطينية للعمل علـــى مرعاة النوع الاجتماعي للوصول إلى مجتمع فلسطيني يقوم على العدل والمساواة للجميع فـــي تكافؤ الفرص وفق التشريعات الوطنية والمعايير الدولية لحقوق الإنسان.

24. **دائرة المظالم وحقوق الانسان:** تعمل على استقبال الشكاوي والتظلمات التـــي تـــرد مـــن المواطنين والمؤسسات بشأن تجاوزات العاملين في جهاز الشرطة والتي تؤدي الـــى المســـاس بحقوقهم وحرياتهم.

**An- Najah National University**
**Faculty of Graduates Studies**

# The role of the Euro-Palestinian Partnership in planning and developing the work of the Palestinian Police

**By**
**Ahmed Youssef Hussein Sabra**

**Supervised by**
**Dr. Osman Osman**

**This Thesis is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Political Planning and Development in the Faculty of Graduate Studies, An-Najah National University, Nablus, Palestine.**

**2017**

**The role of the Euro-Palestinian Partnership in planning and developing the work of the Palestinian Police**

**By**
**Ahmed Youssef Hussein Sabra**
**Supervised by**
**Dr. Osman Osman**

# Abstract

This study aimed at identifying the role of the Euro-Palestinian Partnership in planning and developing the work of the Palestinian Police; as the main question of the study was as following: What is the role of the Euro-Palestinian Partnership in planning and developing the work of the Palestinian Police under the political and security challenges facing them under the Israeli occupation of Palestine ?

whilst the researcher assumed that the Euro-Palestinian partnership was developed from the planning and development processes of the Palestinian police service, which contributed to the development of the performance of the workers and improved the quality of services provided to citizens, and enhanced transparency and respect for human rights and public freedoms in accordance with the international covenants.

As the study assumes that there are no statistically significant differences at the level of $\alpha$ (00.05) for the role of the Euro-Palestinian Partnership in planning and developing the work of the police service due to the age variable, years of service, qualification, rank and working place.

The community of study consists of the worker employees in the police who received trainings from the European Police from the beginning

of 2006 until the end of 2016, their number is about 3000 policemen from various northern provinces. The researcher chose a random sample of 430 employees in the police, and those who benefited of such training are from the northern eleven districts in West Bank . In addition to the sample method, the researcher used the personal interview and the questionnaire as a tool of study as well as the descriptive, the analytical and the statistical approach in this study.

The study reached the following results:

The results showed the importance of the Euro-Palestinian partnership in the planning of the work in the Palestinian police, especially the development of the workers' performance in the field of planning and development . The study showed that the response of managers with modern training is fairly moderate. The results showed the importance of training of the Palestinian police in various fields of police, human rights and modern technology in cooperation with the European Police . The study also showed the importance of the development projects provided by the mission, especially with regard to the development of gender unit strategy, community policing and the contribution to the Palestinian police strategy for the years (2017-2022) and other programs and training courses. On the other hand, the study showed the existence of standards for the European partnership and that all activities and meetings are coordinated with the leadership of the police and documented within the program of field visits and periodic meetings or other.

The study also showed the importance of working to develop the idea of coordination with the European police, similar to the experience in the Bethlehem Police Department and Italian police. The work of the European Police Mission in Palestine is temporarily and the mission may end its work at any time.