



Naif Arab University for Security Sciences

Arab Journal for Security Studies

المجلة العربية للدراسات الأمنية

<https://nauss.edu.sa><https://journals.nauss.edu.sa/index.php/ajss>

AJSS



CrossMark

## Identifying Security Training Needs by Using DACUM: Opportunities and Challenges

تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية باستخدام طريقة «الديكام»: فرص وتحديات

السعيد سليمان عواشرية\*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة 1، الجزائر

Alsaid Soliman Auachria\*

College of Humanities and Social Studies, , Batna University 1, Algeria

Received 21 April. 2019; Accepted 22 Sep. 2019; Available Online 20 Dec. 2019

### Abstract

The study seeks to define the DACUM approach that is used for identifying security training needs. It focuses on DACUM bases, contents, and procedures, and tries to ascertain the most important opportunities and challenges resulting from the DACUM approach. The approaches commonly used in many Arab countries cannot identify security training needs or achieve their objectives. Accordingly, the effectiveness of security training has been negatively impacted, particularly after methods of crime perpetration have become advanced and after the appearance of new and previously unknown crimes. In its introductory section, the study tries to define the concept of training in general and the concept of security training in particular. It shows the objectives and important role of security training. Subsequently, the study highlights the concept of training needs and indicates how identification of such needs is essential. The most important approaches employed for identifying training needs and the reality of such needs are also demonstrated.

The study highlights the following points: Using the DACUM approach for preparing security training curricula offers many opportunities such as preparation of description and classification cards for security jobs, design of training pro-

### المستخلص

جاءت هذه الورقة هادفة إلى التعريف بإحدى الطرائق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية، وهي «طريقة الديكام»، مركزة على تبيان منطلقاتها ومضامينها وإجراءاتها، محاولة التعرف على أهم الفرص التي تتيحها في هذا المجال، والتحديات التي تعوقها عن ذلك. وقد تمخضت فكرتها عن عجز الطرائق الشائعة الاستخدام حالياً في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية وتحقيق غاياتها، في الكثير من الدول العربية؛ ما انعكس سلباً على فاعلية التدريب الأمني؛ خاصة في ظل تطور أساليب ارتكاب الجريمة وبرز جرائم جديدة لم تكن معروفة من قبل، وقبل ذلك حاولت الورقة التعريف بمفهوم التدريب عامة، والتدريب الأمني خاصة، وتحديد أهداف وأهمية هذا الأخير، تلا ذلك تعريف بمفهوم الاحتياجات التدريبية وأهمية تحديدها، وأهم الطرائق المستخدمة في ذلك من جهة، وواقع ذلك من جهة أخرى. وقد أشارت الدراسة إلى أن: استخدام منهجية «الديكام» في بناء المناهج التدريبية الأمنية يتيح فرصاً عديدة، من مثل: إعداد بطاقات توصيف للوظائف الأمنية وتصنيفها، تصميم البرامج التدريبية، الرفع من معنويات الموظفين في

**Keywords:** Security Studies, Security Training, Security Training Needs, DACUM Approach.

**الكلمات المفتاحية:** الدراسات الأمنية، التدريب الأمني، الاحتياجات التدريبية الأمنية، منهجية الديكام.



Production and hosting by NAUSS



\* Corresponding Author: Alsaid Soliman Auachria

Email: rimasa2012@yahoo.com

doi: [10.26735/16588428.2019.029](https://doi.org/10.26735/16588428.2019.029)

grams, and raising morale and self-appreciation for employees working in security fields. Using the DACUM approach for identifying security training needs faces many challenges such as the following: findings are hasty, a lack of specialists, imitation and copying of imported forms, and an absence or lack of expert practitioners for some security jobs. The study offers some findings and recommendations in this regard. It is based on the analytical descriptive approach.

وإنما يتم تحديد ذلك وفق طرائق تقليدية غير سليمة، وغير علمية، تعتمد كثيراً على التخمين والعشوائية والروتين السابق (الصاعدي، 1423هـ-2003، ص. 43).

ويرى محمد (2004) أن تحديد الاحتياجات التدريبية في المهن التطبيقية - وتعتبر المهن الأمنية وجهاً لها - يعتمد في أغلب الأحيان على الأساتذة والمدربين أنفسهم؛ حيث يتم ذلك بتشكيل لجان خاصة أو فرق مركزية أو لجان مركزية شبه دائمة، وإن صح هذا في إعداد البرامج الأكاديمية فإن البرامج ذات الطابع التطبيقي ينبغي أن تأخذ طريقاً آخر مختلفاً تماماً عن ذلك؛ لأن الأصل في المؤسسة المعنية بتدريب رجال الأمن أن تستهدف في مناهجها تخريج مجموعة من المتدربين المؤهلين للعمل الميداني دون الحاجة إلى إعادة تدريبهم، أو استكمال نواقصهم المهنية (محمد، 2004).

ولذلك نوه الصاعدي (2003) إلى أهمية اتباع الأساليب والطرائق العلمية السليمة الخاضعة للتجريب والاختبار، ومعرفة السلبيات والإيجابيات الناتجة عن كل طريقة يتم استخدامها في تحديد احتياجات التدريب، والتركيز على الجوانب العملية والميدانية، خاصة في المجالات الأمنية التي يجب أن تكثف الدراسات والإحصاءات المتعلقة بها؛ مثل: الحوادث وأسبابها، وكيفية وقوعها والوقاية منها؛ بحيث تكون هناك دقة متناهية في عملية تحديد احتياجات تلك الأجهزة؛ وذلك مع مراعاة البيئة الخارجية، والتأثير الناتج عنها، وعلى الأجهزة الأمنية اتخاذ الأساليب الفعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تلائم طبيعة هذه الأجهزة.

ولتجاوز مشكلة عدم تطابق مضامين برامج التدريب الأمني مع الاحتياجات الفعلية للميدان، هناك عدة طرائق، من أنجعها - في اعتقادنا - الطريقة المعتمدة على معرفة المهام الأساسية والفرعية التي يقوم بها رجل الأمن، التي يطلق عليها «منهجية الديكام (Dacum) نسبة للمصطلح الإنجليزي (Development A Curriculum)، غير أنه بالرغم من الفرص التي تتيحها هذه المنهجية في تجسير الفجوة بين محتويات البرامج التدريبية الأمنية والاحتياجات التدريبية الفعلية لرجال الأمن، فإن طبيعة المهن الأمنية، وما تتطلبه منهجية «الديكام» من إجراءات يجعلنا لا نستبعد أن يواجه تطبيق هذه المنهجية في تحديد

المجال الأمني وتقدير ذاتهم، ويواجه استخدام منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية تحديات عديدة، من مثل: تعجل النتائج، نقص المتخصصين، التقليد ونسخ النماذج المستوردة، قلة أو عدم توافر الممارسين الخبراء لبعض الوظائف الأمنية. كما عرضت جملة من الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة، وقد اعتمدت في تناول كل ذلك على المنهج التحليلي الوصفي.

## 1. المقدمة

لقد أدى التطور الحادث على مستوى إستراتيجيات تنفيذ الجرائم بمختلف أشكالها، وظهور نماذج حديثة لها، لم تشهدا المجتمعات من قبل؛ دوراً كبيراً في الحاجة إلى إعادة النظر في مدى مواكبة برامج التدريب الأمني لذلك، وفي هذا السياق تؤكد الكثير من الدراسات والبحوث والممارسات العملية في مجال التدريب الأمني أن برامج التدريب الأمني المعتمدة في ذلك تقتصر إلى تجسير الفجوة بينها وبين الاحتياجات التدريبية الفعلية لرجال الأمن، ومشكلاتهم الوظيفية، فمما لا شك فيه أن العمل على التحديد الجيد للاحتياجات التدريبية الأمنية يعتبر أساس تصميم البرامج التدريبية الأمنية، ويعد من أولويات ذلك؛ لذلك يعد التحديد الدقيق والمنظم والفاعل لها من المؤشرات والمظاهر الدالة على تأسيس التدريب الأمني على أسس علمية مدروسة سلفاً، وبعيدة كل البعد عن العشوائية والارتجالية.

ونحن واثقون بأنه لا نزاع في أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية، ودورها الفعال في تصميم مناهج تعليمية تدريبية تستجيب لحاجات وواقع المنظمات الأمنية، فإنه بالرغم من تعدد الكتابات والمنشورات التي تؤيد ذلك، فإن تجسيد الفكرة في واقع الأمر لا يرقى إلى المستوى المطلوب؛ بحيث يبدو أن الفكرة بقيت في إطارها النظري ولم تلق تجسيداً وتفعيلاً في الجانب العملي، وهذا ما يوحى بصعوبة تطبيقها، وعدم جاهزية مؤسسات التدريب الأمني بشرياً ومادياً لإجرائها على أرض الواقع، ولذلك لم ترق في تحديدها للاحتياجات التدريبية الأمنية لما هو مطلوب، وبقيت العملية مبنية على التخمين، والعشوائية، والروتين، والارتجالية؛ ما أدى إلى ضعف صلة موضوعات التدريب الأمني بالاحتياجات الفعلية للمتدرب، وهذا حتى لدى المعاهد والكليات والمدارس الأمنية الحديثة التي توافرت لها كل السبل والإمكانات اللازمة لإنجاح التدريب الأمني؛ وبدلاً من أن تقوم الأجهزة الأمنية بالتعاون مع إدارات التدريب التابعة لها في اتباع الأسس العلمية لتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحليل النظم والأنشطة والوظائف والأفراد، فإنها تلجأ إلى أسهل الطرائق، وأقلها كفاءة وفاعلية؛ ففي هذا السياق يرى الصاعدي (2003) من خلال الممارسات العملية في مجال التدريب أن أغلب أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية لا يتم استخدامها في الواقع،



(2002) فإن هذا المصطلح استخدم بوصفه بديلاً لما يصطلح عليه بالتدريب الشرطي أو التدريب في المجالات الأمنية أو تدريب رجال الأمن والشرطة. ويعرفه بأنه «الجهود العلمية التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية والمتعاونة معها لتلبية الاحتياجات الفعلية الناجمة عن مشكلات ميدانية أو نقص في كفاءة الأفراد أو الهادفة إلى تحسين مستويات أدائهم وتطوير قدراتهم، من خلال إكسابهم المعارف وتنمية مهاراتهم وغرس الاتجاهات الإيجابية في سلوكهم من أجل إسهامهم في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية وتمكينهم من مواجهة التحديات المجتمعية والدولية التي تحيط بهم».

## 2.2. أهداف التدريب الأمني

تصنف «جامعة الدول العربية» (2007) أهداف التدريب إلى:

- أهداف أمنية عامة: وهي أهداف تتصل بالمنظمة الأمنية؛ مثل: تأكيد بعض الغايات الأمنية المستخدمة استجابة للمتغيرات الأمنية المعاصرة، كالتبصر بالظواهر الإجرامية المعاصرة في مجال القطاع وسياسته في مواجهتها.
- أهداف تتصل بطبيعة العمل الأمني: وهي أهداف تسعى إلى إكساب المتدرب المعارف الجديدة بطبيعة العمل الذي يتولاها، والأخطاء أو المشكلات السائدة والأسلوب المناسب للتغلب عليها، ومقترحات تطوير العمل وتحسين طرائق الأداء.
- أهداف تتصل بالمدرسين: وهي أهداف تتصل بطبيعة عملهم؛ مثل: استخدام الحاسبات الآلية، أو فن الرماية أو تحسين مهاراتهم في معاملة الجمهور طالب الخدمة الأمنية، وتنمية حسهم الأمني.
- وهناك من يصنف أهداف التدريب الأمني وفق ثلاثة مستويات؛ هي (العزاوي، 2009):
- أهداف إبداعية ابتكارية، موجهة للإدارة العليا.
- أهداف استشرافية، وتنسيقية، موجهة للإدارة الوسطى.
- أهداف تدريبية اعتيادية ومعلوماتية، للعاملين التنفيذيين والإدارة الدنيا.

## 2.3. أهمية التدريب الأمني

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيراً كبيراً على مستوى الجريمة كماً وكيفاً، وهو ما يعد تهديداً للأمن والاستقرار؛ إذ ظهرت للعيان مشكلات أمنية وجرائم لم تعرف من قبل، وكل ما في الأمر جاء نتيجة للتطور الصناعي والتكنولوجي الذي عرفته البشرية؛ ما يستدعي التأهيل الفعال لرجال الأمن بما يتماشى ومتطلبات التصدي لكل تلك المتغيرات، بتسليحهم بمختلف البيانات والمعلومات والمعارف والمهارات السلوكية والوجدانية التي تضمن لهم القيام بأدوارهم كما

احتياجاتهم التدريبية تحديات عديدة تعرقل تحقيق مختلف الفرص التي يمكن لهذه المنهجية تحقيقها.

واستناداً لما سبق فإن هذه الورقة تهدف أساساً إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية؟ وما المعمول به حالياً

في تحديدها؟ وما الطريقة الفاعلة في ذلك؟

- ما المقصود بطريقة «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية

باعتبارها - في اعتقادنا - الطريقة المثلى في تحقيق فرص تجسير

الفجوة بين البرامج التدريبية الأمنية والحاجة الفعلية لرجال

الأمن؟ وما منطلقاتها وإجراءاتها المنهجية؟

- ما الفرص التي تتيحها منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات

التدريبية الأمنية لرجال الأمن؟ وما التحديات التي تواجهها في

تجسيد تلك الفرص؟

كما ستحاول هذه الورقة البحثية من خلال الوصف والتحليل

والمناقشة التي تتخلل محاولتها في الإجابة عن الأسئلة السابقة الخروج

بجملة الاستنتاجات والتوصيات ذات العلاقة، معتمدة في ذلك على

المنهج التحليلي الوصفي كمنهج علمي لتناول موضوعها.

## 2. ماهية التدريب الأمني

### 2.1. تعريف التدريب الأمني

قبل تحديد تعريف للتدريب الأمني يجدر بنا الإشارة إلى تعريف

التدريب، ومما لا شك فيه أن الإحاطة بكل التعريفات الموضوعية

للتدريب صعب للغاية، ولذلك سنكتفي بذكر نماذج منها:

- تعريف التدريب «عملية منظمة مستمرة محوراً الفرد في مجمله،

تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية ووقتيّة وذهنية، لمقابلة

احتياجات محددة حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي

يؤديه والمنظمة التي يعمل بها» (عبد الوهاب، 1403هـ).

- «الجهود المنظمة والمخططة لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف

وخبرات متجددة، تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في

خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم»

(الطعاني، 2002).

ومن هنا يمكن القول: إن التدريب مجموعة من الإجراءات التي

تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية مروراً بالخطة والمنهج والبرنامج

التدريبية وعمليات التقييم المتعددة، وهذا ما يؤكد أهمية تحديد وضبط

الاحتياجات التدريبية في فاعلية العملية التدريبية.

أما مصطلح التدريب الأمني فيعتبر من المفاهيم العلمية التي

ظهرت حديثاً، وقد كان ظهوره مقترناً بالدورات التدريبية المطبقة

في الجوانب الأمنية المختلفة والمتعددة، وحسب ما أشار إليه الكبيسي



الفرد سواء أكان معرفياً أم وجدانياً أو مهارياً من ناحية أخرى (عبد الوهاب، 1401هـ).

وهناك من يرى أن الاحتياجات التدريبية تعبر عن ناتج الفارق بين ما تتطلبه الوظيفة من مواصفات لشغلها وما يمتلكه العامل أو الفرد أو المنظمة من ذلك (العصيمي، 2009).

ومن هنا يمكن القول: إن الاحتياج التدريبي الأمني - كما أشار الكبيسي - (2002) هو:

كل تغيير يستدعي الأمر إجراءه على مستوى الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية للعاملين في مختلف الإدارات والرتب الأمنية لتغطية أي نقص أو حل مشكل ما؛ سعياً للرفع من مستوى الأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، ويقدر حجمه بمقدار الفارق بين المستوى الآتي من الكفاءة والفاعلية والمستوى المطلوب بلوغه خلال مدة زمنية بالتحديد.

ويمكن التعبير عنه بالمعادلة الرياضية الآتية:

الاحتياج التدريبي الأمني = مستوى الكفاءة والفاعلية والمتطلبات اللازمة لأداء المهام والمسؤوليات الأمنية - مستوى الكفاءة والفاعلية والمتطلبات المتوافرة لدى الفرد أو الجماعة أو المنظمة الأمنية آنياً.

#### 4.2. أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

من المعروف أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر الخطوة الأساسية والأولى في الإعداد والتخطيط لبناء البرامج التدريبية عامة، كما يعد ذلك مظهرًا من المظاهر الدالة على فاعلية عملية التدريب إذا ما تم الأخذ بها، واستندت في ذلك إلى أساليب تتسم بالدقة والموضوعية؛ إذ في ظلها يتم تحديد أهداف التدريب وضبطها إجرائياً، مع رسم إجراءات تنفيذها في واقع الحال (الصاعدي، 2003) إضافة إلى تقدير نوع وكيفية الفاعليات التدريبية؛ وما يلزم من مدخلات مادية وبشرية ومعنوية بوصفها مدخلات للنظام التدريبي (حربي وآخرون، 1986).

وتحديد الاحتياجات التدريبية لا يقتصر فقط على تحديد العجز الحالي، وإنما يتعدى إلى توقع العجز الذي قد يمس الفرد أو المنظمة بعد فترة زمنية من الخدمة، كما يعمل على توفير محكات ومعايير ومؤشرات لقياس وتقدير مساوئ المتدرب قبل التدريب وبعده، ومن ثم التعرف على نجاح أو فشل التدريب (المطوع، 1413هـ).

ولهذا يشير الصاعدي (2003) إلى أن التجارب أكدت أن المنظمات التي قامت بإعداد الدراسات والبحوث المتقدمة في مجال تقصي الاحتياجات التدريبية، وأولت اهتماماً كبيراً بهذا الجانب قد حققت نجاحاً في تحقيق أهدافها بعكس نظيرتها التي أغفلت أهمية ذلك في مسارها التدريبي.

ينبغي، وعلى أتم شكل ممكن (الصاعدي، 2003).

كما تستقى أهمية تدريب رجال الأمن بمختلف اختصاصاتهم ورتبهم من دور وطبيعة المهام والمسؤوليات الأمنية؛ إذ إن هذه الأخيرة تختلف عن المهام والمسؤوليات الوظيفية الأخرى، فالتكفل بضمان أمن المنشآت والشخصيات والنجاح في اقتحام مواقع المجرمين والمنحرفين سلوكياً وفكرياً وجنسياً والقبض عليهم، أو تقصي آثار جريمة ما مرتكبة من طرف خبير في ذلك لجأ إلى إخفاء معالمها الدالة عليها، كلها أمور تتطلب تدريباً يرقى إلى مستوى تلبية متطلبات مواجهتها بشكل تام غير منقوص. كما أن طبيعة المهام والمسؤوليات الأمنية في الميدان تحتمل تعرض رجال الأمن لمواقف حرجة ومتأزمة تستدعي التصرف فوراً دون انتظار استصدار القيادة العليا لنموذج التصرف المطلوب، وهو ما يستدعي تأهيل رجل الأمن للقيام بدوره في مثل هذه المواقف الحرجة، وتطبيق ما يلزم من خلال تسلحه ليس بالعتاد والسلاح، وإنما بالمعارف والمهارات التي تيسر له استخدام ذلك في مثل هذه المواقف دون انتظار من يفكر في مكانه ويعطيه الأمر بالتنفيذ (الثقفي، 2008).

وتتضاعف أهمية التدريب في المجال الأمني بتضاعف دور الأمن وما تكتسبه الحكومات من ذلك؛ إذ يتم الاعتراف بالدول في ظل القانون الدولي من خلال قدرتها على المحافظة على حدودها، وتأمين المناطق التابعة لها، وحماية مواطنيها (وافولا، 2011).

#### 4. ماهية الاحتياجات التدريبية

##### 1. تعريف الاحتياجات التدريبية

تشير كلمة احتياج إلى حالة من النقص في جانب ما، في حين تقضي كلمة تدريب إلى سد هذا النقص من خلال إجراءات ما، ومن ثم فإن استعمالنا لمصطلح الاحتياجات التدريبية يشير إلى تنفيذ جملة من الإجراءات المنظمة لتغطية النقص المعني في جانب من الجوانب أو مجال من المجالات، فكلما حدث اتفاق حول نقص ما، تطلب الأمر تداركه عن طريق التدريب، وذلك بعد أن يتبادر إلى أذهان المعنيين بذلك المجالات والجوانب التي تظهر فيها الحاجة إلى تدريب معين (حري، 1430هـ).

ويرى عبد الوهاب (1401هـ) أن هناك من ينظر إلى الاحتياجات التدريبية بوصفها معلومات ومعارف واتجاهات ومهارات يُبتغى بها إحداث تغيير أو تعديل أو تسمية، بحكم عدم جدواها في ظل ما يحدث من تبدلات على المستوى التنظيمي والتكنولوجي والإنساني من ناحية، ونتيجة لبعض الأمور الإدارية كالترقية والنقل والتحويل وتكبير الوظيفة؛ أو سعياً لمواجهة مشكلات يتنبأ بوقوعها، أو عملاً لتغطية عجز أو ضعف في أي جانب من جوانب شخصية العامل أو



الخبراء فيها من جهة، والمحدد لحاجات المجتمع في مجالها من جهة ثانية، ومؤسسات التدريب الأمني (الجامعات، الكليات، المعاهد، والأكاديميات...) الممثلة بالأساتذة والمدرسين والقائمين بتصميم المناهج التدريبية الأمنية ومن يقع في حكمهم.

وعليه يمكن القول: إن طريقة «الديكام» بوصفها منهجية لتحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية تعد أسلوباً علمياً ممنهجاً يتسم بالدقة والموضوعية والواقعية في تحديد وضبط المهارات والمعارف والقيم الوظيفية التي تستلزم من رجل الأمن مهما كان مستواه وتخصصه حيازتها، مؤدياً بذلك واجبه المهني بالكم والكيف المطلوب وعلى أكمل وجه بالظروف والشروط المحددة وباستخدام الأدوات والوسائل المتاحة في الحدود الزمانية والمكانية موضع تنفيذ المهام والواجبات والمسؤوليات المنوطة به.

## 5.2. منطلقات «الديكام» وورشته

### 5.2.1. منطلقات منهجية «الديكام»

تقوم منهجية «الديكام» حسب ما أشار إليه (محمد، 2004) و(بوزير، 2003)، و(سيد، د. ت) على المنطلقات الآتية:

- يعتبر رجل الأمن الخبير الشاغل لوظيفته أحسن الوصفين لها، المعرفين بها تعريفاً دقيقاً وواقعياً، سواء تعلق ذلك بالمهام والأنشطة أو تسلسلها أو درجة سهولتها وصعوبتها، أو ظروف شغلها أو متطلبات ومعايير أدائها من أي شخص آخر، ولو كان هذا الأخير مدرساً أو مدرباً في المؤسسات المؤهلة لذلك، نتيجة بعده عن واقع الحال، وقلة احتكاكه بالممارسة الفعلية للمهنة.

على أن يكون رجل الأمن الخبير الشاغل لوظيفته قد تفرس في مهنته، وكان قادراً على الاشتراك مع زملاء المهنة في تحديد الواجبات المتعلقة بوظيفته، بالإضافة إلى تمتعه بمهارات أخرى، كالإصغاء الجيد، وعدم مقاطعة الآخرين خلال حديثهم عن وظائفهم، مع قدرته على عرض رأيه بموضوعية متكاملة، دون توهم معرّي أو تعصب لرأي.

ويتطلب أمر الوصول إلى بطاقة فنية تعريفية دقيقة لأي وظيفة أمنية تحديد الواجبات والمهام والأنشطة الأمنية التي تفرضها، بمعنى أن كل وظيفة أمنية يتم وصفها بدلالة الواجبات الرئيسية، «Dutys» والمهام المتفرعة منها، «Tasks» وكذلك الإجراءات والخطوات الوظيفية «Steps» التي يؤديها الموظفون الناجحون من شاغلي الوظيفة الأمنية موضع التوصيف.

- كل التزامات رجل الأمن المتمثلة بواجباته ومهامه يستلزم أداؤها توافر معلومات، ومعارف، ومهارات، وأدوات، وقيم، وسلوكيات محددة لكل وظيفة، بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من

وعلى الرغم من كثرة الحديث حول أهمية الاحتياجات التدريبية الأمنية، فإن ذلك لم يقابل بالقدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ. وهذا ما تم توضيحه بالتفصيل في مقدمة الورقة. فعندما سئل كل من «بلاك» و«موتن» (Blake & Mouton) عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا: أن الاستجابة إلى المتطلبات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب، كما أكد «هوفمان» (Hoffman) ذلك عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد الاحتياجات التدريبية فعلاً (وليم، 1990، ص. 81).

ومن هنا برزت الحاجة إلى أهمية مطابقة برامج التدريب الأمني أو الدورات التدريبية الأمنية للاحتياجات الفعلية لمواجهة الميدان، وقد جربت عدة طرائق لتحقيق هذا التطابق، أبرزها وأكثرها فاعلية - في اعتقادنا - هي الطريقة المعتمدة على معرفة المهمات الأساسية والفرعية التي يقوم بها رجال الأمن وأكثرها شيوعاً في أثناء عملهم، والتي يطلق عليها: «الديكام».

## 5. ماهية فلسفة «الديكام» في تحديد

### الاحتياجات التدريبية الأمنية:

#### 5.1. مفهوم «الديكام»

«الديكام» اصطلاح اشتق من الحروف الأولى لمصطلح: تطوير المناهج باللغة الإنجليزية «Development A Curriculum»، ويقصد به تطوير المناهج التعليمية التدريبية بأسلوب حديث يختلف تماماً عن الأساليب الكلاسيكية المستخدمة في ذلك، اعتماداً على عقد مصممي البرامج التدريبية لندوة أو ورشة عمل لدراسة ومناقشة ما يدلي به الممارسون الخبراء المهنة أو عمل ما،. لتكن مهنة أمنية ما - حول هذه المهنة، سواء تعلق الأمر بالمهام والأنشطة والمسؤوليات التي تنطوي ضمن المهنة المعنية أو ظروف وشروط ومعايير أدائها، أو مواصفات شاغلها؛ حيث تستنبط من خلال جمعها وتحليلها وتركيبها الاحتياجات التدريبية الخاصة بهذه المهنة (محمد، 2004).

وبهذا المفهوم نستنتج أن مصطلح «الديكام» يعد فكرة رائدة في مجال تحليل العمل، يتم تجسيدها من خلال التشارك والتحاور العلمي والمناقشة البناءة بين ثلاثة أقطاب رئيسة: سوق العمل (احتياجات المحيط)، والممارسون للعمل ذوو الخبرة فيه، والقائمون على بناء البرامج التعليمية التدريبية.

ومن ثم فإن طريقة الديكام في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية تعد بمثابة الفكرة الجامع تجسيدها بين كل من المؤسسات الأمنية المستخدمة بوصفها مصدرًا للممارسين للوظائف الأمنية



### 5.3. 1. الخطوة الأولى: مسح للاحتياجات سوق العمل في المجال الأمني

والمقصود بذلك الكشف عن المهن (الوظائف) الأمنية التي يكون المجتمع، أو المحيط بحاجة إلى مختصين فيها، ويتلخص الغرض من ذلك في ربط معارف مناهج التدريب الأمني بسوق العمل من خلال الإعداد الكمي والنوعي للمهن التي يكون المجتمع بحاجة إليها، دون اللجوء إلى العشوائية والارتجالية والخيال في وضع الأفراد في وظائف أمنية المجتمع في غنى عنها، حتى لا يضيع الوقت في الإعداد لسوق البطالة؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى الكشف عن نوع أو نمط المشتغل بالمجال الأمني المرغوب فيه بالضبط من طرف المؤسسات المستخدمة الذي يمكن تمثيله بالقالب، وهذا لا يتم إلا إذا كانت هناك علاقة مستمرة بين مؤسسات التدريب الأمني وحاجات المجتمع (عواشرية، 2010) وحتى تتمكن مؤسسات التدريب الأمني من مد قنوات الربط بينها وبين سوق العمل لا بد من (مصطفى 2001):

- إيجاد علاقة وظيفية بين مؤسسات التدريب الأمني من جهة ومواقع العمل من جهة أخرى؛ بحيث توفر هذه العلاقة التفاعلية إمكانية مشاركة رجال الأمن الممارسين بصورة متواصلة في تقييم محتوى مناهج التدريب الأمني، وتطويرها.
- مشاركة رجال الأمن الممارسين، عن طريق إقتاعهم بتبني مهمة التكوين والتدريب في تنفيذ البرامج بالتعاون مع مؤسسات التدريب الأمني ومواقع العمل وفق إجراءات يتفق عليها.
- توفير قدر من المرونة، وحرية التصرف على مستوى مؤسسات التدريب الأمني في تحويل، وتحسين معارف برامج تدريبهم، وغيرها للتجاوب السريع مع المتغيرات في بيئة العمل، وأيضاً يمكن ربط برامج التدريب الأمني باحتياجات سوق العمل بجعل المناهج تتميز بالمرونة، والقابلية للتنفيذ.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إذا كانت مؤسسات التدريب الأمني غير قادرة على تلبية احتياجات سوق العمل الحالية والمستقبلية، ولا تلبى الطموحات في تأهيل الكوادر البشرية الوطنية، فإن التأهيل لذلك يحتاج إلى التنسيق المستمر مع المؤسسات الأمنية للتعرف على احتياجات سوق العمل، ويعول كثيراً في تحقيق ذلك على الإعداد التعاوني، وهذا الأخير هو الجهد المشترك بين مؤسسات التدريب الأمني والمنظمات الأمنية لإتاحة الفرصة للمتكون لممارسة ما تعلمه من معارف ومهارات، ويعتبر إحدى الطرق المثلى والفعالة لتطوير آلية برامج التوطين، وتطوير الكوادر البشرية، وإعطاء المتدربين الفرصة الحقيقية للتعرف على طبيعة العمل في مجالهم، وربطه بالعلوم النظرية والتطبيقية، وتمكينهم من ممارسة العمل الأمني الميداني اللازم لاستكمال إعدادهم إعداداً مهنيًا، وفنيًا، وسلوكيًا (السويدي، 2007).

المفاهيم المرتبطة بها، مثل: بعض الاتجاهات المتعلقة بقيم العمل، (Values & Attitudes) وكذلك سلوكيات الموظف، ومؤهلاته، وغير ذلك من الأمور التي لا يحددها بدقة إلا رجل الأمن الممارس لهذه الوظيفة الخبير فيها.

### 5.2. 2. ورشة الديكام

تمثل ورشة «الديكام» المركز الأساسي لهذه المنهجية؛ حيث إن لورشة «الديكام» عناصر بشرية ينبغي أن تتوافر لنجاحها، وهي (محارمة، 2009):

- المنسق (Coordinator) وهو القائم بالتخطيط للورشة وعملية التوصيف الوظيفي، والعامل على اختيار رجال الأمن الممارسين للوظيفة المعنية، والمسهّم في إتاحة كل مستلزمات وترتيبات الورشة.

- لجنة «الديكام» (Dacum Committee) وهي التي يتم اختيارها بدقة من طرف المنسق، ويتمثل أفرادها في العاملين الناجحين المبدعين في المهمة الأمنية المعينة ذوي الخبرة والتجربة الرائدة فيها؛ بحيث تطرح عليهم البيانات لمناقشتها، والخروج بالقدرات المهنية الأمنية المطلوبة لذات المهنة.

- مدير الورشة أو الميسر (Facilitator) وهو الفرد المسؤول عن إدارة وتسيير الورشة؛ ما يفرض عليه الاتسام بمهارة إدارة حلقات النقاش، وتمكنه من القدرة على تحليل المعارف والمهارات في محيط المهنة الأمنية المستهدفة، والقدرة على الاستنتاج، كما ينبغي له التمتع باللباقة والحماس، والصبر، والتعاون، والتنسيق مع المستشارين.

- مسجل (Recorder): ويتحدد دوره في إعانة المدير، ورصد كل المناقشات والبيانات والاستنتاجات.

- لجنة الخبراء (Experts Committee): تمثل أساتذة ومدربين وأكاديميين مختصين في تصميم المناهج التعليمية التدريبية، يتم انتقاؤهم بعناية وتمحيص، ويعرض عليهم مختلف النقاط المتوصل إليها من مناقشات واستنتاجات، لتقديم رأيهم فيها واقتراح ما هو لازم في حدود اختصاصهم، سواء أكان تغييراً جذرياً أم تعديلاً أم إضافة بالاحتكام إلى أهم أسس ومبادئ تصميم وتنظيم البرامج التدريبية وانتقاء مضامينها.

### 5.3. خطوات منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية

من أجل تحقيق النقاط السابقة الذكر إجرائياً يمكن اتباع الخطوات الآتية:



### 5.3.2. الخطوة الثانية: توصيف المهنة

يقصد بتوصيف المهنة ترقيم أو تعداد المهام والتصرفات التي يراها المختصون ضرورية لتنفيذ المهنة نفسها، وتوصيف الوظيفة لا يحدد بالضرورة كيفية، أو شروط، أو ظروف وبيئة تنفيذها، أو خصائص الذين يؤدونها؛ لأن تحديد هذه الجوانب النفسية، والإجرائية يتم في خطوة أخرى لتحديد محتوى برامج التدريب الأمني، وهي التحليل (حمدان، 1991).

ويمكن القول: إن توصيف مهنة أمنية ما يتطلب الإجراءات الأساسية الآتية (عواشرية، 2010):

- التعرف على المختصين الناجحين في أداء المهنة الأمنية المعنية، ويمكن أن يتم ذلك وفقاً للآتي:

- الاتصال المباشر بالمسؤولين للكشف عنهم، والتأكد من أنهم ممن لديهم خبرة ونجاح وإبداع فعلاً في مهنتهم الأمنية إلى يوم الاتصال.

- التأكد من ذلك أيضاً من خلال كل من هم على علاقة بهم، مثل: أي جهة تكون قد تلقت منهم خدمة أمنية، واستفادات من ذلك، ورضيت عنها.

- الاطلاع على السيرة الذاتية؛ لمعرفة التقديرات التي حصلوا عليها، وعدد سنوات الخدمة في المهنة الأمنية المعنية.

- عندما تتطابق وتتفق الآراء السابقة حول مختص ما بأنه ذو خبرة ونجاح وإبداع في عمله، إضافة إلى سيرته الذاتية، فإنه سيكون من ضمن لجنة «الديكام» المشاركة في ورشة «الديكام».

- بعد تحديد أسماء المختصين في المهنة الأمنية المعنية، الذين وصفوا بأنهم ذوو خبرة ونجاح وكفاءة وإبداع، يعقد لهم اجتماع، وبعد التعرف إليهم وتعريفهم بهذا اللقاء، وتحديد المهام التي يقومون بها فعلاً في عملهم الأمني، يوجه لهم سؤال مفاده: ما النشاطات الرئيسية التي تقوم بها في أداء مهنتك؟

فإذا كانت المهنة التي سيصمم البرنامج التدريبي لها هي مهنة «عريف فني صيانة حاسب آلي» فإن العمل الإجرائي لتحديد الاحتياجات التدريبية لهذه المهنة سيكون بعقد اجتماع لممارسيها الناجحين فيها، والمستمرين في العمل بها حتى وقت عقد الندوة، ثم يوجه لهم سؤال يعد أولى خطوات تصميم «الديكام» وهو: ما المهام الرئيسية لمهنة عريف فني صيانة حاسب آلي؟ «كمثال لتحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية»، فتبدأ المناقشات من خلال إجابات المستشارين، بذكر المهام الواحدة بعد الأخرى بالتفصيل، وتسجيل ذلك كما تم ذكره (محمد، 2004).

### 5.3.3. الخطوة الثالثة: ترتيب وتصنيف نتائج التوصيف

تأتي الخطوة الثانية بترتيب متسلسل لهذه المهام، حسب المهمة التي يبدأ فيها عريف فني صيانة حاسب آلي، ثم التي تليها، وهكذا إلى الأخير. ويمكن ترتيب المهام حسب آلية تبدأ من أصعب مهمة إلى أسهل مهمة (محمد، 2004) من المعرفة البسيطة إلى المركبة، من المعلوم إلى المجهول، من المعرفة المحسوسة إلى الرمزية وغير ذلك، وهذا ما يعرف بالتنظيم المنطقي لمعارف المنهج التدريبي (يونس، وآخرون، 2004).

ولتقريب مفهوم مهنة «عريف صيانة حاسب آلي»، حتى يسهل تعداد سلوكياتها وتوصيفها، وتسهيل تحديد الاحتياجات، يمكن تصنيفها إلى نمطين من الوحدات السلوكية الصغرى هما: التصرف (The Action) والمهمة (The Task). والمهمة هي المجموع الكلي للتصرفات التي يقوم بها العامل عند تقديم خدمة، أو إنتاج سلعة مطلوبة، أي مجموع التصرفات التي تشكل وحدة عمل فرعية متخصصة، بطبيعة سلوكية محددة يقوم بها العامل لأداء جزء، أو واجب رئيس، مستقل، أو شبه مستقل ضمن الوظيفة الواحدة، أما التصرفات فهي سلوكيات متتابعة يقوم بها الموظف لأداء المهام الوظيفية في حالة تنوع وتعدد التركيبة السلوكية للوظيفة، أو يؤديها واحد بعد الآخر حتى حصوله على النتائج المطلوبة في حالة بساطة تركيب المهنة، وقصر واجباتها العملية عامة (حمدان، 1991) ويمكن تمثيل ذلك بالمعادلتين الآتيتين (عواشرية، 2010):

تصرف 1 + تصرف 2 + تصرف 3 + ..... + تصرف ن = مهمة «ع»  
مهمة 1 + مهمة 2 + مهمة 3 + ..... + مهمة ن = وظيفة «س»

### 5.3.4. الخطوة الرابعة: تحليل المهنة

يقصد بتحليل المهنة مراجعة نهائية لدى صلاحية المهام، والتصرفات الوظيفية المقترحة في ضوء معطيات ومتطلبات الواقع، ومن ثم تفصيل المستلزمات البشرية، والنفسية، والمادية، والإدارية التي يستلزمها الأداء الوظيفي في الظروف العملية البناءة لإنتاج الخدمة، أو السلعة المطلوبة، والتحليل يحقق ثلاثة أغراض:

- تحديث المحتوى السلوكي للمهنة مع متطلبات أدائها الجديدة المختلفة، وهو غرض مشترك مع أغراض التوصيف.

- تشغيل، أو إجراء المهنة بتحديد مستلزمات عملها البشرية، والنفسية، والمادية، والإدارية المتنوعة.

- تصميم برامج التعليم المتعلقة بالوظيفة؛ حيث لا يحدث هذا التصميم إلا بحدوث التحليل أولاً، كما يتعدى التحليل نفسه بدون سابقة التوصيف كعملية عد سلوكي لمحتوى المهنة (حمدان، 1991).



لواقع العمل الذي سيكون فيه، فإن نقله، وتعميمه، واستعماله لهذا السلوك التدريبي، سيبدو سهلاً تلقائياً؛ لأن المنبهات السلوكية في الموقف التدريبي، والوظيفي ستتشابه لدرجة ملحوظة.

ولا تعني شروط، أو ظروف التنفيذ التزمتم في اقتراح المصمم، أو المدرب لها، ومحاولة تفصيلها لدرجة تجعل من تنفيذ السلوك خلال التدريب عسيراً صعب المنال، بل اختيار ما يناسب منها فقط لطبيعة وأهمية السلوك، ويساعد في الوقت نفسه على ضبط نوعيته الإنجازية:

- أن يراعى في كتابة أسماء الأهداف السلوكية: استخدام الأفعال الإيجابية المباشرة دون الحيادية العامة، أو الغامضة، أو الفضفاضة، كأن تستخدم أفعال: سعيد، سيكتب، سيسمي، سيذكر، سيشير، سيبين بدل: «سيعرف» الذي نستدل عليه عادة بمؤشرات هذه الأفعال الإيجابية، أو سيلخص، سيوجز، سيشرح، سيفصل، سيوضح، سيغطي أمثلة مقابل: «سيستوعب»، أو «سيفهم».

- أن تكتب الأهداف الإيجابية بالتسلسل التالي: كتابة اسم السلوك؛ مثل: سيغير الأفراد المتدربون (مهمة: الصيانة العامة للطائرة/ السيارة)

- كتابة محتوى السلوك بعد اسم السلوك مباشرة؛ مثل: سيغير الأفراد المتدربون عجلة الطائرة/ السيارة الخبرة.

- كتابة معيار صحة التنفيذ، مثل: سيغير الأفراد المتدربون عجلة السيارة الخبرة بصحة لا تقل عن 100%.

- كتابة شروط التنفيذ، مثل: سيغير الأفراد المتدربون عجلة السيارة الخبرة بصحة لا تقل عن 100% خلال نصف ساعة باستعمال الأدوات الخاصة بهذا الغرض.

## 6. فرص وتحديات استخدام منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية

### 6.1. فرص استخدام منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية

يتضح مما سبق أن تبني منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية، بإمكانه فتح المجال للخروج بواقع تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية خاصة، وبناء البرامج التدريبية الأمنية عامة من الواقع المعيش في الدول العربية غير المقبول علمياً، والتمكين من تحقيق جملة من الطموحات للمعنيين بالأمر في الميدان؛ وذلك من خلال ما توفره من فرص عديدة في هذا المجال، نذكر منها:

ويمكن أن يتم ذلك بتشكيل فريق يسمى «فريق التطوير»، مكون من مصممي المناهج وبعض المهنيين المشتركين في المناقشات المهنية، مهمته أخذ المهام (Tasks) التي ذكرت في تنفيذ المهنة «عريف فني صيانة جهاز الحاسوب» ثم العمل على صياغتها بشكل أهداف إجرائية، مع وضع المصمم في اعتباره سؤالاً هو: كي أدرب فرداً ما، ما الذي أحتاج إليه من وسائل ومستلزمات؟ (محمد، 2004).

لكن السؤال المطروح هنا هو: ما المقصود بالأهداف الإجرائية؟ الأهداف الإجرائية: أهداف ترتبط بالسلوك الذي نتوقع من المتدرب التمكن من إنجازه بعد نهاية مقطع أو دورة تدريبية، ويعبر بها عبارات واضحة محددة التغيرات السلوكية المراد تحقيقها لدى المتدربين، سواء على المستوى المعرفي، أو الوجداني، أو الحسي الحركي، إنها أهداف تدل على سلوكيات قابلة للملاحظة نتوقع امتلاكها من طرف المتدرب في نهاية الحصة التدريبية (مادي، د. تز، 58).

ومنه يمكن القول: إن الأهداف الإجرائية (السلوكية): وصف لدرجة الكفاءة التي نتوقع أن يبديها المتعلم، أو المتدرب في موقف عملي كنتيجة لعملية تعلمه في شكل سلوكيات قابلة للملاحظة والقياس.

ويراعى في كتابة الأهداف الإجرائية ما يلي (حمدان، 1991) (ومادي، د. ت.):

- أن تحتوي عبارة، أو جملة الهدف الإجرائي على أربعة عناصر، هي: اسم السلوك، ومحتواه، ومعايير التنفيذ، ثم شروط، أو ظروف التنفيذ. مع مراعاة ارتفاع أو انخفاض معيار صحة التنفيذ نسبياً حسب أهمية السلوك للحياة والوظائف الإنسانية، فبينما يرتفع معيار صحة التنفيذ إلى 100% لهدف مثل: إنجاز قائد الطائرة لعملية الإقلاع من مدرج المطار (مهمة قيادة طائرة أمنية)، أو تعرف الموظف على طبيعة مادة كيماوية، أو سلعة محددة موجودة لدى عابر حدود، أو... (مهمة حماية الحدود من العمليات غير المشروعة كتهريب المخدرات والأسلحة)، فإنها تنخفض إلى 60% أو 70% أو 80% لأهداف سلوكية أقل حسماً للحياة، ومسؤولياتها اليومية، مثل: تعداد أفراد المتدربين لأدوات تغيير عجلة سيارة الأمن بصحة لا تقل عن 75% (مهمة صيانة سيارات الأمن).

وأما بخصوص شروط وظروف التنفيذ، فإن الهدف من احتوائها في الأهداف السلوكية هو ضبط نوعية السلوك المطلوب كماً، وكيفاً بواسطة اقتراح الزمن، والمقدار، والمواد، والأدوات، والتسهيلات، والتجهيزات المناسبة، وأي مواصفات، أو معطيات أخرى تقرب قدر المستطاع السلوك التدريبي من واقع قرينه الوظيفي الميداني؛ حتى إذا تحصل المتدرب على السلوك من خلال ظروف عملية مشابهة





الواقع العملي لممارسة المهنة، وهو ما يساهم في تحديد مؤشرات قياس الأداء وتقييم الخريجين من رجال الأمن، وغير ذلك من مكونات المناهج التدريبية الأمنية.

وعلى هذا الأساس تعتبر طريقة «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية من بين أساليب تحليل العمل التي تساعد على ضبط نوعية ومستوى البرامج التدريبية الأمنية المطلوبة، سواء أكانت هذه البرامج متعلقة بالتدريب قبل الخدمة أم في بداية الخدمة أو أثناءها (بوزبر، 2003) سواء أكانت لتأهيل الأفراد والضباط الجدد، أم للمرشحين للترقيات والتقلات، أم لمواجهة ظروف طارئة واستثنائية، أو لمعالجة مشكلات وظواهر وسلوكيات مدانة، أو لإدخال التحسين والتطوير واستخدام التقنيات الحديثة، أو لتوعية وتحسين المواطنين والشرائع المهتدة، أو لمواجهة التحديات والضغوط الدولية، أو لأغراض مستقبلية وإستراتيجية (الكبيسي، 2002).

### 6.1.3. الرفع من معنويات الموظفين في المجال الأمني وتقدير ذواتهم

تتجه الممارسات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية إلى تبني فلسفات مختلفة عن سابقتها تمخضت عنها أساليب تختلف تماماً عما هو معمول به سلفاً، ومن بين هذه الأساليب: المشاركة الإيجابية للعمال أو المتدربين التي تعد أحد مؤشرات المشورة والديمقراطية والتعاون وحفظ حق التعبير وإبداء الرأي، وعدم الإقصاء، وهي أمور قلما نجد لها صدى أو طلباً في النظام الأمني - نظراً لطبيعته - إلا بشكل طفيف في مستويات عليا منه، ولا أحد ينكر أهمية هذا المؤشر، وما يشير إليه في الرفع من معنويات القائم به، وتحفيزه، والدفع به قدماً إلى الأمام أداء وإبداعاً، وما يترتب عليه من تقدير إيجابي لذاته.

وهذا ما يدل على أن منهجية الديكام في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية من خلال تبنيها لمبدأ مشاركة رجال الأمن الممارسين للوظائف في ذلك تعتبر فرصة للرفع من معنوياتهم وتقدير ذواتهم، ومما لا شك فيه أن رجال الأمن اليوم، وفي ظل الظروف الأمنية التي يعملون فيها هم أحوج بكثير من أي وقت مضى للرفع من معنوياتهم والتقدير الإيجابي لذواتهم، ولهذا فإن مشاركة رجال الأمن في ورش «الديكام» لتحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية أصبح مطلباً ضرورياً في المؤسسات الأمنية التي تريد أن تلج باب المنافسة وتصطف في المراتب الأولى في تصنيف المنظمات الأمنية المستخدمة منها والتدريبية، سواء أكان ذلك على المستوى الوطني أم المحلي أم الإقليمي أم الدولي (محارمة، 2009).

### 6.1.1. إعداد بطاقات توصيف للوظائف الأمنية تتماشى مع الواقع

إن عملية توصيف الوظائف الأمنية، والوصول بذلك إلى بناء بطاقات توصيف لها، وفقاً لأسس علمية منطقية انطلاقاً من ذلك لا يتحقق إلا من خلال جملة من الأساليب والمناهج والأدوات والعيينات، غير أن نتائج ذلك تتفاوت من حيث الدقة والموضوعية والواقعية باختلاف هذه الأساليب والمناهج والأدوات والعيينات المعتمدة في ذلك.

ولو حاولنا استقراء حال ذلك في الوطن العربي ندرک أنه بالرغم من العدد الهائل من بطاقات التوصيف التي يتم إعدادها لمختلف المهن الأمنية منها وغير الأمنية في فترات زمنية وجيزة فإنها لا ترقى إلى المستوى المطلوب من الدقة والموضوعية والواقعية؛ ما يؤثر إلى عجز الأساليب والمناهج والأدوات والعيينات المعتمدة في ذلك وضعفها في تحقيق تلك المواصفات، ونتأكد من ذلك إذا عرفنا أن واقع ذلك يعتمد في غالب الأحيان على رؤساء العمل والمدربين، ونادراً ما يؤخذ برأي الممارسين؛ ما يفقد النتائج المتوصل إليها المستوى المطلوب.

وهذا العجز وما يترتب عليه من تبعات سلبية على مستوى تنمية الموارد البشرية الأمنية يمكن استدراكه وتغطيته باللجوء إلى استخدام منهجية «الديكام» في تحليل وتوصيف الوظائف الأمنية، اعتماداً على مشاركة رجال الأمن الممارسين للوظائف موضع التحليل والتوصيف بوصفهم الخبراء الحقيقيين العارفين بمظاهر المهنة وخفاياها، المدركين لمتطلباتها المادية والبشرية والمعنوية؛ ما يوفر لنا بطاقات توصيف وظيفية أمنية أكثر دقة وموضوعية وواقعية، ويمكننا من صياغة تصنيف مجد للوظائف الأمنية (محارمة، 2009).

### 6.1.2. ربط المناهج التدريبية الأمنية بواقع العمل في المنظمات الأمنية

طريقة «الديكام» تسمح بتقديم أدق وصف لمختلف الوظائف الأمنية من حيث مهامها وأشطتها وواجباتها وخطواتها بالتفصيل، إضافة إلى قيمها ومواصفات شاغليها، وكذا ظروف أدائها ومعايير قبوله، وغير ذلك؛ نظراً لانبثاق الوصف من رجال الأمن الممارسين فعلاً لتلك الوظائف، كما أن هذه المنهجية توفر المعطيات والأسس السليمة لبناء مناهج تعليمية تدريبية أمنية ترتبط إلى حد كبير بالواقع العملي لممارسة الوظيفة في الميدان؛ بحيث تيسر اختيار محتويات المناهج التدريبية الأمنية وتنظيمها تنظيمًا منطقيًا ونفسيًا، وتهدى المعنيين إلى تصميم ورش وأنشطة تدريبية تضاهي



أهداف إجرائية سلوكية قابلة للملاحظة والقياس، كما أن متطلبات التدريب الأمني وفق منهجية «الديكام» تجعل من القياس قياساً إيديومترياً، وليس سيكومترياً، فهو تقييم يتجه إلى مقارنة نتائج القياس بمدى قربها من الهدف المحدد، وليس بمدى قربها أو بعدها عن نتائج الآخرين، ومن ثم فمنهجية الديكام في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية تسمح لنا بتقييم موضوعي وجيد لنتائج التدريب الأمني، وتبني الاتجاه الأيديومتري في القياس، والأخذ بالتدريب من أجل التمكن كمنط للتدريب الأمني.

## 6. 2. تحديات استخدام منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية

على الرغم من الفرص التي تتيحها منهجية «الديكام» في تحديدها الاحتياجات التدريبية الأمنية، سواء للأفراد أو المنظمات الأمنية أو مؤسسات التدريب الأمني وبرامجها التدريبية فإنه تواجهها جملة من التحديات والعوائق، تحول بينها وبين التمكن من تجسيد كل الفرص كما ينبغي، نجملها فيما يلي (محرمة، 2009):

### 6. 2. 1. تعجل النتائج

إن المتأمل في العناصر البشرية المكونة لورش «الديكام»، وحيثيات إعدادها وإدارتها والمشاركة فيها، إضافة إلى التمعن في خطواتها، وما تفرضه هذه الأخيرة من إجراءات عبر الزمن يهتدي إلى أن منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية عامة والأمنية خاصة تحتاج إلى جهد مضمّن ووقت طويل، قد لا تتحمّله بعض المنظمات الأمنية لاستعجالها الوصول إلى النتائج في أقرب وقت، بحكم طبيعة الوظائف الأمنية، وهذا ما يعوق تطبيق هذه المنهجية في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية، وهو ما يفضي إلى التخلي عن تطبيقها، واللجوء إلى أساليب أخرى سعياً إلى تحقق نتائج في زمن قصير، وإن كان ذلك على حساب جودتها.

## 6. 2. 2. نقص المتخصصين في تطبيق منهجية «الديكام» في السلك الأمني

إن منهجية «الديكام» في حقيقة الأمر أسلوب حديث نسبياً لتحليل العمل، إن لم نعدنا منهجاً علمياً للبحث في ذلك، فهي وإن كانت فكرة نظرية وفلسفة تصورية في منطلقاتها ومضامينها فإننا لا ننفي عنها الجانب الإجرائي التطبيقي، كما هو واضح في كل من ورشها بما تتضمنه هذه الأخيرة من عناصر بشرية، لكل عنصر منها مهام وأدوار محددة وما يتطلب إعدادها وتسييرها وإدارتها والمشاركة فيها من مهارات تواصل واستماع وإنصات ومشاركة وديمقراطية

## 6. 1. 4. ربط مخرجات مؤسسات التدريب الأمني باحتياجات المؤسسات الأمنية

إن المؤشر الرئيس إلى نجاح تدريب رجال الأمن وفاعليته هو الاستجابة لحاجة المجتمع في التصدي لكل ما يهدد استقراره على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات الخاصة منها والحكومية، غير أن بلوغ هذا المؤشر يستدعي نوعاً من الانسجام والتطابق بين ملمح الخريجين من رجال الأمن ومواصفات شاغل الوظيفة الأمنية المبحوث عنه من طرف المنظمات الأمنية المستخدمة، علماً بأن هذه المواصفات في حقيقة الأمر تفرضها حاجة المجتمع من خلال الحالة الأمنية التي يعيشها ونوع الجرائم التي يشهدها على الصعيدين الداخلي والخارجي، وكل هذا وعلى الرغم من إمكانية تحقيقه من خلال العديد من الطرائق والأساليب فإن منهجية «الديكام» من خلال ما تتسم به من منطلقات وخطوات - من شأنها العمل على تحديد أفضل لكل ما هو متعلق بالوظيفة وفقاً لما هو مطلوب وممارس في الواقع - تبقى أنجع السبل في توفير فرصة لتحقيق علاقة وطيدة بين المحيط والمؤسسات الأمنية المستخدمة من جهة والمؤسسات التدريبية الأمنية من جهة ثانية (محرمة، 2009).

## 6. 1. 5. تقييم أيديو متري (مكي المرجع) جيد لنتائج التدريب الأمني

لم تكن الدراسات التي نشرت عن تقييم التدريب عامة مشجعة على صعيد أغلب الدول، بل أكثرها تقدماً، وليس غريباً أن لا يحظى تقييم التدريب بالاهتمام الذي يستحقه على صعيد أقطارنا العربية، حتى المعاهد والمراكز الأمنية التي انتبعت لأهمية التدريب الأمني فإنها سرعان ما تراجعت وفقدت حماسها، أو اكتفت بإعداد نموذج للتقييم يملأ من قبل المشاركين ليوضحوا ردة فعلهم لما حصلوا عليه من معلومات جديدة، ولا شيء غير ذلك، أما بقية المعاهد الأمنية فقد اقتنعت بالفكرة القائلة: إن تقييم التدريب بالطرق العلمية لمعرفة عائدته كاستثمار في الطاقات البشرية، عملية شاقة، ويشبهونها بمحاولة البحث عن اللؤلؤ في البحار العميقة بطرق الفوص القديمة (الصاعدي، 2003).

ونظراً لأن منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية تستند أساساً في مرحلتها الرابعة إلى تحليل المهنة الأمنية، وذلك من خلال تحديد كيفية أو شروط أو ظروف وبيئة تنفيذ التصرفات وخصائص الذين يؤدونها؛ انطلاقاً من صياغة أهداف إجرائية، بالإضافة إلى كونها المفتاح الرئيس في اختيار أساليب التدريب الأمني والوسائل المناسبة والمحتوى الملائم، فهي تسمح لنا بتقييم التدريب الأمني تقييماً جيداً؛ لأن الأهداف المحددة سلفاً هي



أو رفضهم صراحة أو ضمناً التعاون والإسهام في إنجاح الورشة، وهذا قد يكون لأسباب ذاتية أو موضوعية، وكثيراً ما يكون لهذه الأخيرة، خاصة في ظل الاحتياطات الكبيرة والمكثفة التي تتخذها هذه المؤسسات من جراء انتشار ظاهرة الإرهاب في الآونة الأخيرة، وكذا الجرائم المنظمة العابرة للحدود، والجرائم الإلكترونية وغيرها من التحديات التي لم تعرف من قبل؛ ما يعرقل عملية تطبيق منهجية «الديكام» في مثل هذه الحالة.

## 6. 2. 5. محدودية فرص المشاركة للموظفين في المؤسسات الأمنية

من المعلوم أن الوظائف الأمنية يغلب على العاملين فيها - المدنيين منهم وغير المدنيين - سمة الالتزام بالتطبيق الحر في لما تدلي به قياداتهم العليا من أوامر وتوجيهات وقرارات وغير ذلك، من غير مناقشة أو تعليق أو تعقيب، أو إبداء لوجهة نظر، أو محاولة تصويب لرأي القيادة، مع الولاء المطلق نسبياً لها مهما كانت الأمور، وهو ما يتنافى مع الإيجابية والتوكيدية التي يفرضها أحد المنطلقات الرئيسية التي بنيت عليها فلسفة «الديكام»، ألا وهو مبدأ المشاركة الفعلية لممارسي المهام والواجبات المنوطة بالمهنة الأمنية، على أساس أن أهل مكة أدرى بشعابها، ومن ثم فهم أولى بالإدلاء بأرائهم حول ظروف المهنة وصعوباتها ومعوقاتنا، وتبيان نمطية أنشطتها وتسلسلها، وتقدير حجم ما تستلزمه من عتاد وإمكانات مادية وبشرية: معرفية ومهارية ونفسية؛ نظراً لاحتكاكهم المباشر بها؛ لأن القيادة مهما كان احتكاكها بذلك فإن احتكاك الجندي بها لا يضاهاه احتكاك أي شخص آخر، ومن ثم فإن فتح الباب أمامهم للمشاركة في ورش «الديكام» بالوجه الذي ترضه منهجية الديكام قد لا يكون متاحاً في الكثير من المهن الأمنية. خاصة في الرتب الأدنى. وهذا يقف عائقاً أمام تطبيق منهجية «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية.

## 6. 2. 6. التقليد ونسخ النماذج المستوردة

مما لا شك فيه أن فلسفة منهجية «الديكام» وخلفياتها النظرية وإجراءاتها العامة لا يختلف فيها اثنان، غير أن نمطية المهن الأمنية يختلف بعضها عن بعض شكلاً ومضموناً، وهو الأمر الذي لا بد أن يوضع في عين الاعتبار، كما أن احتياجات المنظمات الأمنية تختلف باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية، وكذا الحالة الجغرافية من حيث التضاريس والمناخ، وإضافة إلى الجوانب الاجتماعية من حيث المستويين الثقافي والاجتماعي، وتوزع السكان بين المدن وغيرها؛ ما يفرض اختلاف الجرائم نوعاً وكماً، ومن ثم اختلاف شاسع بين مهام المهنة الأمنية الواحدة باختلاف كل ذلك، ومن هنا فإن استعارة ناتج

حوار ومناقشة وأخذ ورد، وخطواتها - بما تتضمنه من حيثيات وإجراءات ومتطلبات - وكل هذه القضايا ليست بالأمر اليسير، ولا بمقدور من هب ودب أن يعيها ويعرفها، ويقوم بها على أكمل وجه، بل ذلك يتطلب إدراكاً جيداً بها، وتدريباً وتمرنًا عليها حتى يصبح المعني بذلك متخصصاً فيها، وإن سلمنا بأن تعداد المتخصصين في تحليل العمل عامة قليل جداً على المستوى العربي، فإن قلتهم تزداد إذا انتقينا المتخصصين في ذلك في مجال منهجية «الديكام»، كما تزداد حدة القلة والتقص تلك أكثر إذا استقرنا الوضع في السلك الأمني؛ نظراً لطبيعة عملهم وتكوينهم، وهو ما يعتبر عائقاً أمام تطبيق هذه المنهجية في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية.

## 6. 2. 3. قلة أو عدم توافر الممارسين الخبراء لبعض الوظائف الأمنية

تطلق طريقة «الديكام» في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية من فكرة رئيسة تشير إلى أن رجال الأمن الناشغلين لوظائف أمنية إلى حين عقد ورشة «الديكام» الخاصة بالوظيفة التي يشغلونها هم من يمثلون الخبراء الممارسين لها، وهم الأقدر على تحديد تسلسل كل ذلك ودرجة تعقيده من جهة، ومتطلباته وشروط وظروف أدائه من جهة أخرى، ومن ثم فإن حضورهم يعد أمراً ضرورياً لعقد الورشة، وعليه فإن عدم التمكن من العثور على ممارسين لنفس الوظيفة الأمنية المتعلقة بالورشة المخطط لعقدتها لأي سبب من الأسباب من مثل: انعدامهم في المنظمات الأمنية المتاحة، أو قلتهم، أو ارتباطهم وقت انعقاد الورشة بالتزامات أمنية لا يمكن التمرير فيها، أو غير ذلك من شأنه تعطيل موعد انعقاد ورشة «الديكام» أو تأجيله أو إلغاءه؛ ما يحول دون تحقيق مبتغاهما.

## 6. 2. 4. قلة الرغبة في التعاون والتنسيق

تستلزم ورش «الديكام» في مسعاها لتحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية مشاركة عدة أفراد، منهم أساساً: من يمثل المؤسسات الأمنية التدريبية، ومنهم من يمثل المنظمات الأمنية المستخدمة لمخرجات تلك المؤسسات التدريبية، كما تتطلب بعض الورش في حالات ما تمثيل أكثر من مؤسسة تدريبية أمنية ومؤسسة أمنية مستخدمة، وفي ظل طبيعة المؤسسات الأمنية التدريبية منها والمستخدمة بوصفها أنظمة مغلقة نوعاً ما، فإن عمل المنسق بوصفه أحد العناصر المكونة لورشة «الديكام» والعامل على التنسيق وتحقيق الانسجام بين مختلف الأفراد الأكاديميين، والأمنيين ذوي الصفة المدنية يصبح صعباً للغاية، إن لم يجد تهماً وتجاوباً من الأطراف المعنية من جهة وقياداتهم من جهة أخرى، خاصة إن لم يكن لديهم استعداد ورغبة حقيقية في ذلك،

بالمتمتع، في ظل ارتباط ما يتدربون عليه بما سيطلب منهم أداءه في الميدان أثناء الخدمة.

- تأهيل الفرد لولوج المهنة الأمنية وممارستها بفاعلية فور التخرج من المؤسسة التدريبية دون الحاجة إلى فترة تمرس، ومن غير أن يعتره أي نقص في متطلبات أدائها.

- الاختصار في الوقت والجهد والكلفة في إعداد برامج التدريب الأمني وتنفيذها.

## 7.2. التوصيات

استناداً إلى الأفكار المطروحة في هذه الورقة، والاستنتاجات المتوصل إليها يمكن أن نوصي بما يأتي:

- قيام الجهات المسؤولة عن بناء المناهج التدريبية الأمنية بتنظيم ورشات وحلقات ودورات تدريبية على منهجية «الديكام»، للتعريف بأهميتها ومنطلقاتها وخطواتها والسعي لإعداد وتأهيل متخصصين في تطبيقها من رجال الأمن.

- تنفيذ منهجية «الديكام» بأسلوب تدريجي دون تعسف؛ وذلك من خلال تجربتها في عدد محدود من المنظمات التدريبية الأمنية، ولعدد محدود من الوظائف الأمنية، وبناء على نتائج ذلك يتم مراجعة التحديات، واستدراك الهفوات، وتعميم التجربة بعد التأكد من ثبوت فاعليتها.

- تكييف وتعديل ممارسات منهجية «الديكام» وفقاً لظروف ومعطيات الدول العربية في مجال برامج التدريب الأمني، وبما يحقق نتائجها المرجوة، دون المساس بأساسيات وجوهر فلسفتها ومضامينها.

- عدم الاستعجال في الوصول بتطبيق منهجية «الديكام» في تصميم برامج التدريب الأمني إلى نتائج في أسرع وقت.

- نشر ثقافة المشاركة والتعاون في بناء وتنفيذ برامج التدريب الأمني، وعدم تهميش أي ممن له علاقة بذلك.

## المصادر والمراجع

بوزير، أحمد محمد. (2003). استخدام آلية الديكام كمنهجية متكاملة للتدريب الاستشاري من الوصف الوظيفي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، حالة الكويت، ورقة علمية، المؤتمر العربي الثاني، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة 23.231 إبريل 2003. تصفح بتاريخ: 2011/04/22، الموقع: [un.org/.../doc-unpan1.../UNPAN011180.p.uments/...](http://unpan1.un.org/.../doc-unpan1.../UNPAN011180.p.uments/...)

الثقفي، محمد بن حميد. (2008). التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، الواقع والمستقبل، مركز

ما أبداع في هذا المجال في مؤسسات أمنية أخرى، سواء داخل الوطن أو في دول مختلفة من غير مراعاة ضرورة تكييفها وتعديلها وفقاً للبيئة موضع التنفيذ يعتبر تهديداً للأمن بدلاً من اعتباره ضماناً له.

## 6.2.7. الإغراق في التفاصيل

إن البحث عن كل صغيرة وكبيرة متعلقة بمهنة أمنية ما حول الواجبات والمهام المنطوية ضمنها، وكذا شروط ومعايير أدائها ومستلزماته المادية والبشرية في ضوء آراء ممارسيها - كما تنص فلسفة منهجية «الديكام» - بوصفه السبيل الأنجع لتحديد الاحتياجات التدريبية لرجل الأمن من شأنه صرف الاهتمام عن عموميات المهنة موضع البحث والتقصي، وهو ما لا يتطابق ولا يتماشى مع خصوصيات بعض المهن والوظائف الأمنية، والثقافة التنظيمية للعديد من المؤسسات الأمنية التي لا تولي اهتماماً بالجزئيات والتفاصيل بقدر ما تهتم بالأهداف الأمنية العامة المتعلقة بالوظيفة، ومن ثم التركيز على كبريات الواجبات الأمنية العامة التي إذا ما تححصنا بطاقتها التوصيف الوظيفي المتواجدة على مستوى مديرياتها الخاصة نجدها في ختام سردها للواجبات والمسؤوليات تفتح المجال لتضمين واجبات ومهام أمنية أخرى ضمن الوظيفة المعنية من غير تحديد لها.

## 7. الخاتمة

### 7.1. النتائج

إن تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية باستخدام منهجية «الديكام» من شأنه إتاحة فرص مناسبة لتفعيل عملية تنمية الموارد البشرية من خلال العمل على توجيه أهداف التدريب الأمني، وتحديد أهدافاً دقيقة، من خلال ربط محتويات مناهج التدريب الأمني بالاحتياجات التدريبية الفعلية للموظفين، بما يحقق علاقة وطيدة بين مخرجات مؤسسات التدريب الأمني من احتياجات المنظمات الأمنية، وتمكين رجال الأمن العاملين في مختلف المناصب والوظائف الأمنية والمشاركة الفعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية، ووضع مؤشرات محددة ودقيقة يمكن صياغتها بطريقة إجرائية لقياس وتقييم أداء رجال الأمن، فهي بكل ذلك تتميز بما يلي:

- إلغاء أو تقليص الفارق بين كل من التعليم بوصفه عملية يطغى عليها الجانب النظري والتدريب بوصفه عملية يطغى عليها الجانب التطبيقي في مؤسسات تأهيل رجال الأمن.

- ربط محتويات البرامج التدريبية الأمنية وأهدافها بالواقع الفعلي للوظائف الأمنية ومتطلباتها وظروف وشروط أدائها في الميدان.

- الرفع من مستوى دافعية المتدربين من رجال الأمن وإحساسهم



العزاوي نجم. (2009). جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. العصيمي، محمد بن دخيل. (2009). تحديد الاحتياجات التدريبية للمدربين، رسالة ماجستير، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

عواشيرة السعيد. (2010). الديكام: كمنهجية جديدة لتصميم مناهج التدريب السياحي والفندقي - برامج الإرشاد (المرشد) السياحي أنموذجاً، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للسياحة، الإسكندرية: «تسويق الإسكندرية من مزار سياحي إلى مقصد دولي» في الفترة من 2-1 أبريل 2010 مصر، الإسكندرية، المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي.

الكبيسي، عامر خضير. (2002). أولويات التدريب الأمني العربي (رؤية منهجية)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: مركز الدراسات والبحوث. مادي لحسن. (1990). الأهداف والتقييم في التربية (بدون البلد ودار النشر).

محارمة ثامر. (2009): استخدام منهجية الديكام، تصفح يوم 2011/11/22، الموقع: [www.hrm-group.com/vb/show-thread.php?t](http://www.hrm-group.com/vb/show-thread.php?t)

محمد، داود ماهر. (2004). الديكام منهجية جديدة لتصميم وتنفيذ برامج التدريب، مجلة الثقافة التربوية، إدارة البحوث التربوية والمؤسسية، الإمارات العربية المتحدة، العدد (1)، ص: 113 - 105.

مصطفى، أحمد. (2001). مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية، طرابلس-ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المتدربين.

المطوع، سعود بن عبد العزيز. (1413هـ). أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية: دراسة ميدانية بالتطبيق على موظفي إمارة منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

وافولا، أوكومو. (2011). إدارة الحدود في إفريقيا وتأمينها، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح بتاريخ: 30/01/2012، الموقع: [www.concordis-international.org/Sudan-2011...](http://www.concordis-international.org/Sudan-2011...)

وليم، تريسي. (1990). تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، مراجعة: سعيد علي الشواف، السعودية: معهد الإدارة العامة.

يونس فتحي، وآخرون. (2004). المناهج، الأسس، المكونات، التنظيمات، التطوير، عمان: دار الفكر.

الدراسات والبحوث، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. جامعة الدول العربية. (2007). المؤتمر العربي الخامس لمديري إدارات التدريب ومعاهد كليات الشرطة والأمن، تونس: الأمانة العامة لمجلس وزراء الداخلية العرب.

حربي، محمد حسن، وآخرون. (1986). المدخل التنظيمي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، مجلد: 10، عدد: 1، ص: 73.

حريري، عبد الله محمد أحمد. (1430هـ). مسابقات التدريب الأمني، ورقة ضمن أبحاث ندوة الأمن مسؤولية الجميع، الثانية، حول: «الجودة في التدريب الأمني» المنعقدة في الرياض، في الفترة من 4-6/3/1430هـ. من شبكة المعلومات العالمية، تصفح بتاريخ: 2011/11/25، الموقع: [www.minshawi.com](http://www.minshawi.com)

حمدان، محمد زياد. (1991)، تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة، دار التربية الحديثة. عمان، الأردن.

سيد، محمد حسين، (د.ت)، أهمية العنصر البشري لتحقيق أهداف الشركات، رسالة دكتوراه، فريق التعليم عن بعد، الأكاديمية العربية البريطانية، من شبكة المعلومات الدولية، تصفح بتاريخ: 2012/01/30، الموقع: [www.abahe.co.uk/Research-Pa-pdf.15\\_pers/abahe](http://www.abahe.co.uk/Research-Pa-pdf.15_pers/abahe)

السيوي، بسمة بنت عدنان. (2007). التدريب التعاوني: الربط بين نظم التدريب ومتطلبات الوظيفة، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، المملكة العربية السعودية، عدد: (103)، ص: 24 - 16.

الصاعدي، سامر عبيد عبد الله. (2003). دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني: دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الطعاني، حسن أحمد. (2002). التدريب (مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية، وتقييمها)، عمان-الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عبد الوهاب، علي محمد. (1401هـ). التدريب والتطوير مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، الرياض: معهد الإدارة العامة.

عبد الوهاب، علي محمد. (1403هـ). التدريب في الميادين الأمنية، مجلة الأمن والحياة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، عدد: 10، السنة الأولى، يونيو-يوليو، ص: 27 - 23.

