



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية الحقوق
قسم القانون العام

التدريب ودوره في إعداد رجال الشرطة في الجمهورية العربية السورية

بحث علمي قانوني أعد لنيل درجة الماجستير في القانون العام

إعداد الطالب
أسامة ذياب المصري

إشراف الدكتور
باسم عزو

للعام الدراسي
١٤٣٩هـ — ٢٠١٨م

استناداً إلى قرار مجلس البحث العلمي والدراسات العليا رقم ٣١٨٩ / الذي اتخذته في جلسته رقم / التي انعقدت بتاريخ ٢٦ / ٨ / ٢٠١٨م في شأن تأليف لجنة الحكم على رسالة الماجستير / أطروحة الدكتوراه للطالب: أسامة ذياب المصري
 بعنوان: التدريب ودوره في إعداد رجال الشرطة في الجمهورية العربية السورية
 وبعد المناقشة العلنية التي تمت بتاريخ ٢٥ / ١٠ / ٢٠١٨م فبذلك علماً بأن الطالب قد قام بإجراء كافة التعديلات وأخذ بجميع الملاحظات التي طلبتها اللجنة وبالتالي يمكن طباعة الرسالة / الأطروحة بصيغتها النهائية وعليه نوقع نحن أعضاء اللجنة:

عضواً
 التوقيع

١- الدكتور د. غدير قمر طح

عضواً
 التوقيع

٢- الدكتور محمد الحسين

عضواً
 التوقيع

٣- الدكتور باسم حمود

عضواً
 التوقيع

٤- الدكتور

عضواً
 التوقيع

٥- الدكتور

دمشق في ١٧ / ٢٠١٧م

نائب مدير كلية الحقوق للشؤون العلمية

الأستاذة الدكتورة أمل شربا



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

` _ ^] \ [Z }
h g f e d c b a

سورة الإسراء

صدق الله العظيم

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من قال الله فيهم:

r q p l n m l k j i h g M

~ } | { z y x w v u t s

قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ © رَبِّ

أَرْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴿٢٤﴾ L سورة الإسراء

صدق الله العظيم

إلى والدي ووالدتي براً وإحساناً، بارك الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية.

- بكل الحب... إلى رفيقة دربي... إلى من سارت معي نحو الحلم خطوة

بخطوة... بذرنا معاً... وحصدنا معاً... وسنبقى معاً بإذن الله... زوجتي

- إلى الذين هم أقرب إليّ من روحي... إلى الذين صبروا لانشغالي عنهم... إلى

فرحتي... بارك الله فيهم وحماتهم... (معن، سلام، غيث، أحمد)... أولادي

- إلى من أكبر بهم ويكبرون بي... إلى من عشت معهم أجمل أيام عمري... إخوتي

وأخواتي.

أهدي هذا الجهد المتواضع عرفاناً وتقديراً.

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله، نحمده ونستعين به، ونستغفره ونتوب إليه، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

فإنني أشكر الله العليّ القدير أولاً وأخيراً على توفيقه لإتمام هذه الرسالة، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما. وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم (لا يشكر الله من لا يشكر الناس)، فإنني أتوجه بالشكر الجزيل والثناء الخالص لأستاذي الفاضل الدكتور باسم عزو، الذي أشرف عليّ في إعداد هذه الرسالة، وكان له أفضل التوجيه العلمي والإرشاد الأكاديمي والمتابعة، حتى إتمام هذه الرسالة في صيغتها النهائية، فله مني خالص الشكر وجزيل العرفان.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتي الكرام... (كن عالماً، فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء) وأخص بالذكر كل من:

- أ. د. محمد الحسين: الأستاذ في قسم القانون العام بكلية الحقوق - جامعة دمشق.

- د. عيد قريطم: المدرس في قسم القانون العام بكلية الحقوق - جامعة دمشق.

لتفضلهما بالموافقة على مناقشة هذه الرسالة ، والحكم عليها

كما أتوجه بعظيم الشكر والامتنان والتقدير للدكتور عصام التكروري رئيس قسم القانون العام بكلية الحقوق جامعة دمشق، لحسن خلقه، ولسعة صدره، ولموقفه معي لتذليل كل الصعوبات، مما أتاح لي مواصلة دراستي.

ولابد من أن أتوجه بالشكر والتقدير لوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية وخصوصاً السيد وزير الداخلية الذي تكرم بالموافقة على طلبي بالاطلاع على

برامج التدريب المعتمدة بإدارة المدارس والمعاهد ومعهد تدريب الضباط وكلية الشرطة. مما أغنى الرسالة بالمعلومات القيمة، وساهم في إنجاز البحث موثقاً.
وأخيراً فإنني أشكر كل من ساهم بهذه الرسالة بمشورة أو رأي أو دعوة أو ابتسامة ولم يرد اسمه هنا، سائلاً المولى عز وجل أن يوفق الجميع لما يحبه ويرضاه وأن يجزيه خير الجزاء، وأن يكتب لهذه العمل، التوفيق والسداد والنجاح، وأن ينفع به إنه سميعٌ مجيب.

والحمد لله

الباحث

المقدمة

يعد التدريب وسيلة حديثة وفعّالة لتحسين وتطوير أي مجال من المجالات الحياة المختلفة، كما يعد من أهم محاور تطوير العمل في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة لأنه أداة التنمية ووسيلتها الكفيلة بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون بها.

ولقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة لأي منظمة من المنظمات طالما أنها تحرص على وجودها في الحاضر والمستقبل، وإن ما خلفته التحولات العالمية والتطورات المتلاحقة في وقتنا الحاضر من تحديات معاصرة ومستقبلية يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أهمية التدريب في عالم اليوم، فعليه يقع عبء تهيئة وإعداد العاملين في المنظمات والمؤسسات بما يتناسب والتغيرات المعاصرة، فأصبح يحتل اليوم مكانه مركزية بالعالم كوسيلة هامة لتحقيق الأهداف، وفرصة تتاح للأفراد للانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.

وليس غريباً أن يتزايد الاهتمام بالتدريب بشكل عام والتدريب الأمني بشكل خاص وخاصة مع إطلالة القرن الجديد الذي يشهد تطوراً مذهلاً في كافة مناحي الحياة ومجالها المتعددة. فالتقدم العلمي والتطور التقني وما أحدثاه من اختراعات واكتشافات أدت إلى تطور المجتمعات البشرية في العصر الحديث تطوراً بارزاً انعكس على تطور العديد من جوانب الحياة، وانعكس في الوقت ذاته على تطور أساليب ارتكاب الجريمة بل وأفرز جرائم لم تكن معروفة من قبل اصطلاح على تسميتها بالجرائم المستجدة، ومما لاشك فيه أن هذه الجرائم المستجدة تحتاج إلى أنماط خاصة من التعامل من قبل العاملين في مجال الأمن فلم يعد من المقبول والممكن في الوقت الحاضر تجاوز أهمية التدريب لرجل الأمن في مواجهة السلوك الإجرامي حيث أصبح يمثل تحدياً حقيقياً للجميع، وإن الظاهرة الإجرامية لا يمكن مواجهتها بوسائل وأساليب تقليدية وعناصر بشرية غير مدربة وإنما يقتضي الحال إعداد عناصر بشرية مؤهلة قادرة على

مواجهة وسائل الجريمة والتفوق عليها. ويعد التدريب أفضل الوسائل لمواجهة السلوك الإجرامي بأساليب احترافية قادرة على احتوائها والحد منها .

وبناءً على ما تقدم جاءت فكرة هذه الرسالة، والتي سنحاول من خلالها تسليط الضوء على التدريب وفعاليات ومراحل العملية التدريبية ومفهوم وخصائص التدريب الأمني وآثاره على الأداء الأمني في ظل المتغيرات المعاصرة، وفي ضوء ما تواجهه هذه الأجهزة من تحديات صعبة ومتنوعة لها تأثيراتها البالغة على أمن الدولة بمفهومه الشامل.

أولاً: مشكلة الدراسة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات سريعة وجذرية في شتى مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وتطورات مذهلة في المعارف والتقنيات والتطبيقات التكنولوجية، حولت العالم من مجتمع يفتقر للمعرفة إلى مجتمع يفيض بها، ولكن لم تقتصر التغيرات والتطورات العالمية على النواحي الإيجابية وإنما شملت وظائف ونواحي سلبية ساعدت على انتشار النشاط والسلوك الإجرامي، لا وبل أفرزت جرائم لم تكن معروفة من قبل اصطلاح على تسميتها بالجرائم المستجدة. ولم يعد بالإمكان مواجهتها والحد منها والتغلب عليها بأساليب تقليدية، لأن الجريمة أصبحت عصرية وعالمية تتم بواسطة مجرم مثقف يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة، مما يستوجب أن يكون رجل الشرطة على مستواها العلمي والتدريبي، ونظراً لما يمثلته التدريب من أهمية حيوية ومتزايدة للارتقاء بالعمل الإنساني المعاصر، أصبح يتوجب على أي منظمة أن تقوم بتدريب العاملين بها لإكسابهم المعلومات والخبرات والمهارات لضمان مسيرتهم لكل جديد وحتى يتمكنوا من أداء مهامهم بكفاءة عالية.

وبين اتساع السلوك الإجرامي والاستفادة من التقدم التكنولوجي لارتكاب أنماط وجرائم غير مألوفة في المجتمع، وتدريب رجال الأمن وتأهيلهم لمواجهة هذه السلوكيات ومن ثم الحد منها يبرز سؤال مهم وهو ((ما هو دور التدريب في إعداد رجال الشرطة ورفع مستوى مهاراتهم لمواجهة السلوك الإجرامي الذي استغل متغيرات

العصر الحديث لارتكاب جرائم غير مألوفة)). وسنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على عدد من التساؤلات أهمها:

- ١- ما هو التدريب وما هي أهميته وخصائصه.
- ٢- ما هي أنواع التدريب وأساليبه. وما هي مراحل العملية التدريبية.
- ٤- ما هو التدريب الأمني وما هي وخصائصه، وما هي الأجهزة المسؤولة عنه بوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية. وما هي أهم مهام جهاز الشرطة.
- ٧- ما هي أهم التحديات التي تواجه الأجهزة الشرطية، وما هي المشاكل التي تتخلل العملية التدريبية.

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من طبيعة و أهمية وحيوية الموضوع الذي تتناوله ، وهو التعرف على الأسس والمقومات والمنطلقات الأساسية في العملية التدريبية في المنظمات المدنية و الأمنية، وموضوع التدريب يحظى بأهمية خاصة في أدبيات الإدارة باعتباره عملية حيوية مستمرة تلامس دائماً واقع العمل واحتياجاته المتغيرة. والتدريب يعد خطوة جوهرية ومهمة في مختلف المنظمات التي تسعى إلى التميز، وهو أكثر إلحاحاً في المنظمات الأمنية التي تسعى إلى تحقيق الأمن الذي يمثل عصب الحياة. وبالمفهوم المخالف فإننا نستطيع التأكيد على الأهمية التي يحظى بها موضوع التدريب من خلال تصور ما يمكن أن ينعكس على تجاهل التدريب من فقدان للخبرات والمهارات والمعارف وانفراد القلة بها. ذلك أننا نعيش اليوم عالماً يختلف كثيراً عن العالم الذي كنا نعيشه منذ سنوات مضت، فهو يشهد تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة مجالات الحياة، ومنها المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بما في ذلك المجالات الأمنية ذاتها.

ثالثاً: منهج البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي: حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتشخيص موضوع الدراسة من مختلف جوانبه وكافة أبعاده وتحليله تحليلاً علمياً لمحاولة الخروج بنتائج واقتراح حلول ربما تساعد في تحسين الوضع الحالي وتطويره.

رابعاً: خطة الدراسة: سوف نتناول الدراسة من خلال معالجة موضوعها من كافة جوانبه وزوايا المختلفة على النحو التالي:

الفصل الأول: ماهية التدريب

مبحث أول: مفهوم التدريب والتطورات اللاحقة به

المطلب الأول: أهمية التدريب.

المطلب الثاني: خصائص التدريب.

مبحث ثاني: أنواع التدريب وأساليبه

المطلب الأول: أنواع التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب

مبحث ثالث: التخطيط للتدريب

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

مبحث رابع: تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها

المطلب الأول: تنفيذ البرامج التدريبية

المطلب الثاني: تقييم التدريب

الفصل الثاني:

التدريب الأمني وواقعه في وزارة الداخلية بالجمهورية العربية السورية

مبحث أول: ماهية التدريب الأمني.

المطلب الأول: مفهوم التدريب الأمني وأهدافه

المطلب الثاني: خصائص التدريب الأمني وأهميته

مبحث ثاني: واقع التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية

المطلب الأول: الأجهزة المختصة بالتدريب الأمني.

المطلب الثاني: الخطة التدريبية لجهاز قوى الأمن الداخلي.

مبحث ثالث: التدريب الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة.

المطلب الأول: واقع التدريب الأمني في دولة الإمارات العربية.

المطلب الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجه جهاز الشرطة.

مبحث رابع: آثار التدريب على الأداء الأمني.

المطلب الأول: دور التدريب في تحسين الأداء الأمني .

المطلب الثاني: مشاكل وعيوب التدريب

الخاتمة:

الفصل الأول

ماهية التدريب

تمهيد وتقسيم:

يحتل التدريب في العالم المعاصر مكان الصدارة في أولويات كثير من الدول المتقدمة والنامية باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الحديثة ومدخلاً من مداخل التنمية الإدارية. ولمواكبة معطيات العصر ومتغيراته المتسارعة في كافة جوانب الحياة، أضحت التدريب ضرورة لا غنى عنها لتنمية معلومات الأفراد وصقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم وتغيير اتجاهاتهم باعتبارهم الأداة الفاعلة في عمليات التغيير والتطوير. ويتفق الباحثون على أن القوى العاملة المدربة تعد عنصراً أساسياً من عناصر التنمية، إن لم تكن أهم عناصرها، فهي شرط أساسي لنجاح التنمية. وبقدر ما تتوفر القوى العاملة الوطنية المدربة والمؤمنة بأهداف التنمية بقدر ما تتاح للأجهزة الحكومية والأمنية توفير الأمن والاستقرار وتنفيذ سياسات ومشروعات التنمية^(١). كما أصبح التدريب المستمر والهادف من أفضل استثمار للموارد البشرية، ومن أهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعالية المنظمات وقدرتها على النمو ومسايرة ركب التطور وزيادة كفاءتها الإنتاجية. ويعد التدريب من أهم محاور تطوير العمل إذ أنه كفيل بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة لتحسين أداء أعمالهم والرقى بالمستوى العام للجهات التي يعملون فيها وتعولّ على التدريب أهمية قصوى في:

- ١- الترشيح المالي، ٢- حسن إدارة الوقت، ٣- عدم إهدار الجهد^(٢).

(١) هيثم الشمري (محاضر ماجستير)، اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية

لتدريب الإداري، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م.

(2) <http://www.e-lti.com/vb/showthread-7/9/2017>.

وعليه فإن ذلك يدعونا لإلقاء الضوء على التدريب بشكل عام على الشكل التالي:

المبحث الأول: مفهوم التدريب والتطورات اللاحقة به.

المبحث الثاني: أنواع التدريب وأساليبه

المبحث الثالث: التخطيط للتدريب.

المبحث الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها.

المبحث الأول

مفهوم التدريب والتطورات اللاحقة به

تمهيد وتقسيم:

يمثل التدريب جانباً مهماً من جوانب الحياة العصرية، وعملية ضرورية في حياة الأفراد والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية، وبأقل التكاليف. ويلعب التدريب دوراً مهماً في إعداد الأفراد وتأهيلهم في أي قطاع من قطاعات المجتمع، حيث أصبح ضرورة حتمية في عصرنا الحاضر تهتم به الإدارات الحديثة، بهدف مواكبة التطور الذي يشهده العالم، كما يعد مدخلاً أساسياً من مداخل التنمية الإدارية، حيث يتعامل مع العنصر البشري الذي يعد المحور الأساسي للتنمية^(١).

ويعد التدريب جزءاً من عملية التنمية الإدارية والذي يهتم بالدرجة الأولى بالكفاءة والفعالية في إنجاز العمل، باعتباره أحد الأدوات الأساسية لرفع مستوى الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية وإعداد العاملين على اختلاف مستوياتهم للقيام بواجبات أعمالهم والمهام الموكلة إليهم على خير وجه. ولذلك حرصت الكثير من هذه المنظمات على إنشاء إدارات متخصصة تتولى مهمة تهيئة كوادرها الإدارية والتنفيذية وتطويرها بغية رفع كفاءة وفعالية الأداء في هذه المنظمات. ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل إن بعضاً من هذه المنظمات عمدت إلى إنشاء معاهد تابعة لها تتولى مهمة دراسة احتياجاتها التدريبية وتصميم وتنفيذ البرامج المناسبة لهذه الاحتياجات^(٢).

ويعد التدريب من أهم الأدوات التي تستخدمها الإدارة، لأنه يزيد من كفاءة العاملين ويرفع معنوياتهم، إضافة إلى إنه يحقق الانسجام بينهم، وذلك لما ينتج منه من تحسين

(١) عبد القادر العبد القادر (محاز ماجستير)، فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م، ص ١١.

(٢) صالح النويجم (محاز ماجستير)، تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص ١.

أدائهم الضعيف، ورفعته إلى مستوى أعلى، إلى جانب ذلك فإن التدريب يكشف عن موطن القوه والضعف لدى العاملين^(١).
واستناداً لما تقدم سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على التدريب وخصائصه وأهميته ومعرفة منظومته وذلك من خلال:
المطلب الأول: أهميته التدريب.
المطلب الثاني: خصائص التدريب.

(١) يوسف رباح الأحمدى (مجاز ماجستير)، تدريب العنصر النسائي ومعوقاته بوزارة الداخلية في ظل خصوصية المرأة في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص ١٢.

المطلب الأول: أهمية التدريب.

التدريب صيغة يتم من خلالها تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد والمؤسسة التي يعمل بها وذلك بالاعتماد على أساليب عملية تطبيقية، والتدريب مفهوماً وطبيعةً يوازي في تطبيقاته التعليم، ومع ذلك فهو أشمل من الأخير فبينما نجد التعليم يكتفي أحياناً بتحصيل الفرد للمعارف والسلوكيات المطلوبة للتطبيق، فإن التدريب لا يتوقف عند هذا الحد بل يوفر فرصاً حقيقية لممارسة ما جرى تعلمه ليكون التطبيق صفة ملازمة للتدريب^(١). وسوف نحاول في هذا المطلب التعرف على مفهوم التدريب من خلال:

أولاً: تعريف التدريب.

ثانياً: أهمية التدريب.

أولاً: تعريف التدريب: هناك العديد من التعريفات لمفهوم التدريب، إلا أنها في مجملها العام تهدف لإظهار التدريب على أنه عملية تحسين أداء الفرد، وبناء قدراته، وتنمية مهاراته وسلوكياته، بما يؤثر طردياً على أداء مهامه على الوجه الأفضل وفقاً لما هو مطلوب^(٢). وعليه سوف نقوم بتوضيح المعنى اللغوي لهذا المصطلح، واستعراض بعض التعريفات التي تناولته للوصول إلى تعريف واضح ومحدد وذلك على النحو التالي:

١- التعريف اللغوي للتدريب: التدريبُ في اللغة العربية هو الاعتقاد والتمرين، فيقال دُرِّبَ بالشيء أو عليه أي اعتاده أو مرَّنَ عليه وحَذِّقَ في التصرفِ فيه^(٣). والتدريبُ أيضاً هو الحِنَّكةُ والمهارةُ والخبرةُ، فيقال دَرَّبَ ولَدَهُ أي علَّمَهُ وحَنَّكَهُ وثَقَّفَهُ التدريبُ حنكةً ومهارةً وخبرةً أُكْتُسِبَتْ بطولِ الممارسة^(٤).

(1) <http://www.google.com/search?mawdoo3.com> 3/9/2017.

(2) <https://www.facebook.com/elfarscentr/posts/> 5/9/2017.

(٣) د. جبران مسعود، المعجم الرائد، دار العلم للملايين، ١٩٩٢م، باب الدال.

(٤) د. أحمد مختار العمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الثانية، عالم الكتب، ٢٠٠٨م، باب الدال.

وكلمة تدريب مصدر يُشتق منه دَرَّبْتُ، أُدَرِّبُ، دَرَّبْتُ، فيقال دَرَّبَهُ على الكتابة بمعنى عَوَّدَهُ على الكتابة، ودَرَّبَ المدرب الفريق بمعنى مَرَّنَهُ على اللعب^(١). ورجلٌ مُدَرَّبٌ ومُدَرَّبٌ كَمُجَرَّبٍ، ومُجَرَّبٌ ويقال قد دربته الشدائد حتى قويَ ومرنَ عليها^(٢). ومن الكلمات التي تشتق من كلمة تَدْرِيب: مُتَدَرِّبٌ، مُدَرَّبٌ، مُتَدَرِّبون، مُدَرَّبون.

٢- التعريف الاصطلاحي للتدريب: التدريب (Training) هو نشاط يهتم بنقل التعليمات والمعلومات بهدف تطوير الأداء الخاص بالفرد المتلقي لها، أو مساعدته على الوصول إلى مرحلة معينة من المهارات والمعارف، وهو عملية تهدف إلى تعليم مجموعة من المهارات الجديدة للأفراد، من أجل تنفيذ نشاط أو عمل، وهو أيضاً تزويد الأفراد بالخبرات المناسبة التي تساعدهم على تنمية المهارات الخاصة بهم وزيادة معرفتهم من خلال الاعتماد على تطبيق العملية التدريبية بأكثر الوسائل كفاءة. إن التدريب هو عملية إكساب الخبرة، ثم صقل هذه الخبرة للوصول لمرحلة الإجابة، وينطوي ذلك على تكرار لنفس الأداء، ولكن في كل تكرار تجد إضافة جديدة^(٣)، والتدريب هو أحد الوسائل المهمة في إعداد الموارد البشرية وتأهيلها وذلك من خلال إحداث تغييرات مقصودة في سلوك واتجاهات الأفراد، بهدف تطوير قدراتهم وتنميتها وإعدادهم لشغل الأدوار والوظائف المتقدمة، وزيادة كفاءتهم وفعاليتهم. عليهمكن تعريف التدريب بالنظر إلى الغاية و الهدف من إجراءه، أو من خلال النظر إلى خصائصه باعتباره نظاماً ونشاطاً متكاملًا ومستمرًا. لذلك نجد أن التعاريف لمفهوم التدريب قد تعددت

(١) د. عبد الغني أبو العزم، المعجم الغني، موقع معاجم صخر، ٢٠١٣م، باب الدال.

(٢) محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، الطبعة الثانية، دار المعارف المصرية، ١٩٥٣م، باب الدال.

(3) <http://www.abahe.co.uk/training-concept.html> 7/9/2017.

وتنوعت إلا أنها تشابهت إلى حدٍ كبير بمضامينها^(١) وسوف نستعرض أهمها على الشكل التالي.

- يُعرّف التدريب بأنه: ((تلك العملية المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد))^(٢). وهذا التعريف على الرغم من أنه مختصر إلا أنه مفصل في نفس الوقت حيث أنه أوضح ضرورة استمرار العملية التدريبية وذلك حتى يمكن مسايرة التطورات الحديثة التي يتسم بها العصر الحالي. كما أوضح أن التدريب يجب أن يكون عملية منظمة حتى يسير وفق خطة مدروسة وليست ارتجالية. ولم يغفل مفهوم وجود هدف محدد يتم تحقيقه عن طريق التدريب حتى يمكن تقييمه في ضوء تحقيق هذا الهدف أو عدمه^(٣).

- ويعرفه البعض بأنه: ((النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً رفع كفاءته الإنتاجية بما يعود على المؤسسة بالنفع وذلك عن طريق تلقينه معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءته لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها^(٤))). ومن الملاحظ أن هذا التعريف قد ركز على عنصر الاستمرارية في عملية التدريب حيث بين أن التدريب ليس قاصراً على التدريب قبل الالتحاق في العمل الوظيفي، بل إنه يشمل كذلك التدريب الذي يتم أثناء شغل الموظف لوظيفته، أو ما يسمى التدريب على رأس العمل، أو التدريب المستمر.

(١) عبد القادر العبد القادر (بجاز ماجستير)، فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير، مرجع

سابق، ص ١٢

(٢) أ. د. علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين

شمس، دار الحريري للنشر، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٢١٠.

(٣) أ. د. علي محمد عبد الوهاب، عايدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،

ص ٢١٠-٢١١.

(4) <https://www.facebook.com/elfarscentr/posts/10/9/2017>.

-وهناك من عرفه بأنه: ((تطوير منظم للمعرفة و المهارات و الاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة وفاعلية^(١))). وهذا التعريف يصور التدريب بأنه عملية تحصيل معلومات لتطوير الخبرات متجاهلاً الجانب العملي وتطبيق هذه المعارف بالعمل، لأن التدريب ليس مطابقاً للتعليم.

-والتدريب بنظر البعض: ((نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، حيث يعمل على تعريض أعداد من العاملين بها إلى خبرات معينة، بهدف تحسين أداء كل منهم فيما يسند إليه من عمل)).

فالفرد عند تعيينه لا يكون لديه وضوح تام لدوره ومسؤوليته، وهنا تأتي عملية التهيئة والتدريب في بداية العمل الوظيفي، وبعد أن يشغل الفرد وظيفته ويتمكن منها يصبح أيضاً في حاجة إلى التنمية والتطوير لزيادة معلوماته ومهارته ومعارفه أو لتحمل مسؤوليات أعلى في المستقبل وهنا يحتاج أيضاً إلى التدريب.

ويستخلص من التعاريف السابقة مايلي:

أ- إن هذه التعاريف تكاد تتفق على أن التدريب يهدف إلى التغيير والتطوير والتحسين ب- إنه نشاط مستمر ونشاط مخطط وموجه لمجموعة من الأفراد في مكان محدد ووقت محدد وأسلوب معين ولغرض محدد^(٢)، ويعتبر من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان وهو هدف استراتيجي لأي مؤسسة.

ت-التدريب ليس غاية بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية ويجب أن تكون معروفة مدونة مسبقاً لكل من المخطط للعملية التدريبية، والمنفذ لها، والمدرّب، والمتدرب،

(1) <https://www.facebook.com/elfarscentr/posts/10/9/2017>.

(٢) أ. د. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد

الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠١هـ، ١٩٨١م، ص ١٩.

بينما التعليم هدف في حد ذاته^(١). ومن المهم في محاولة الوصول إلى تعريف واضح للتدريب أن ننطلق من الحقائق التالية:

(١) الاختلاف الواضح بين كل من مفهوم التعليم ومفهوم التدريب، من حيث الأهداف والأساليب وطرق التعليم. فالتعليم يهدف إلى رفد الأفراد بالعلم والمعرفة التي تمكنهم من حل المشكلات التي قد تواجههم. أما التدريب فلا يكون عاماً وإنما أكثر تخصصاً بحيث يمكن كل فرد من إتقان عمله في مجال تخصصه^(٢).

(٢) إن التدريب يتنوع من حيث المجال، ومن حيث الهدف، فهناك تدريب إداري، وتدريب عسكري، إلى غير ذلك من الأنواع، أما التعليم فهدفه التزود بكم معين من العلوم والمعارف في مجال معين^(٣). وعلى الرغم من الاختلاف بين التدريب والتعليم فإن هناك علاقة وثيقة بينهما فالتدريب وإن اختلف عن التعليم فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقدم النظري فلا بد من الشرح النظري قبل الانتقال إلى ميدان التطبيق^(٤). بحيث يكون مايكتسبه الفرد من التعليم هو القاعدة التي يبنى عليها التدريب. فالتدريب يستند إلى التعليم ويتزود منه. ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح بعض ملامح العملية التدريبية والتي تتمثل في:

١- أن التدريب عملية منظمة ومستمرة: وهذه من السمات المطلوبة والضرورية حتى يكون التدريب ناجحاً، فلا بد أن يكون وفق خطة منظمة ومستمرة في نفس الوقت لضمان التطوير المستمر للعاملين في المنظمة بما يضمن بقائها ومواكبتها لكل ما هو

(١) د. غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، سلسلة المكتبة العمالية رقم

(٥)، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، ١٩٨٠، ص ١٩.

(٢) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٥١٤٢٦. ١٩٠٤ م، ص ٢٠.

(٣) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، المرجع أعلاه، ص ٢٠.

(٤) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، المرجع أعلاه، ص ٢٠.

حديث. وهو عملية مخططة مسبقاً وليست عملية ارتجالية أو عشوائية محدد فيها الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه والطرق والأساليب التي تضمن تحقيقه.

٢- أن التدريب لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يلغي التقدم النظري، وليس هناك ممارسة أو تطبيق لا تستند إلى المعرفة؛ وعليه فإن نقل أثر التدريب وترجمته إلى تطبيق أو سلوك هو المعيار الحقيقي لقياس مدى تحقيق أهداف التدريب^(١).

٣- إن مفهوم التدريب الحديث لم يعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز لهذه الدورات، بل أصبح خيار استراتيجي في منظومة تنمية واستثمار الموارد البشرية، وهذا يستلزم التعامل مع التدريب كصناعة يتم التخطيط والإعداد لها بحيث يكون استثماراً وبنفس الوقت يبقى نشاطاً متخصصاً توكل مسؤولياته للمهنيين والمتخصصين في مراحله وخطواته، وبذلك نضع حداً للتدريب التقليدي الموروث الذي ظلت نفقاته بلا عوائد ملموسة^٢. لأن الهدف من التدريب هو قيام الفرد بعمله بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. بحيث يعود ذلك بالفائدة على المنظمة والأفراد الخاضعين للتدريب وغير الخاضعين له المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة لهم، ونقصد هنا بالكفاءة أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفه في الوقت والجهد والمال. أما الفعالية فنقصد بها أن يتمكن الفرد من الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب مع ترك أثر ايجابي تجاه زملائه ورؤسائه.

ثانياً: أهمية التدريب: يستمد التدريب أهميته من أنه وسيلة لتطوير قدرات العاملين، لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب. يضاف إلى ذلك إن إدخال التقنية الحديثة بالعمل وتطوير أساليبه وإجراءاته يتطلبان معرفه من قبل العاملين وذلك لا يتم إلا من خلال التدريب الذي يوجد أيضاً نوعاً من الانتماء بين الموظف والمنظمة كما

(1) <https://www.facebook.com/elfarscentr/posts/13/9/2017>.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م، ص ٣٤.

أنه يحتل مكانه كبيرة في وقتنا الحاضر فهو أحد الركائز المهمة لنجاح العملية الإدارية لأنه يُمكن من استثمار القوى البشرية العاملة في المنظمة، ويرفع مستوى أداء العاملين فيها فهو أسلوب منظم لتغيير وتطوير أدائهم مما يساهم في تغيير مستوى توجهاتهم نحو المنظمة والمستفيدين من خدماتها^(١). عليه سنبين أهمية التدريب من خلال الأوجه التالية:

١ - تكمن أهمية التدريب في الإدراك المتزايد بأهمية الموارد البشرية باعتبارها العنصر الفاعل في وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها، حيث أصبح للتدريب في العصر الحديث دور مهم في حياة الأفراد والمنظمات. فالتدريب يعد أحد الوسائل المهمة في إعداد الموارد البشرية وتأهيلها وذلك من خلال إحداث تغييرات مقصودة في سلوك واتجاهات الأفراد، بهدف تطوير قدراتهم وتنميتها وإعدادهم لشغل الأدوار والوظائف المتقدمة، وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم^(٢). ومما يدل على ذلك اهتمام الدول المتقدمة به وترصد له ميزانيات ضخمة من الأموال. وإذا كان التدريب ذا أهمية في الدول المتقدمة فهو أشد أهمية في الدول النامية التي تنقصها الخبرات في جميع الميادين^(٣)، حيث يعد التدريب الوسيلة الرئيسية للاستفادة من تجارب وخبرات الدول المتقدمة، ويلعب دوراً مهماً في تقدم هذه الدول. وخاصة مع اتجاه العولمة، وزيادة المنافسة، وتنوع الأعمال التي يؤديها الفرد ازدادت أيضاً أهمية التدريب لتدعيم عوامل نجاح المنظمة والمساهمة في تحقيق المزايا التنافسية المستمرة^(٤).

(١) صالح النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءة العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ١٢.

(٢) د. فكري الهجرسي، التدريب الأمني، مكتبة الفرزدق، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٢٤.

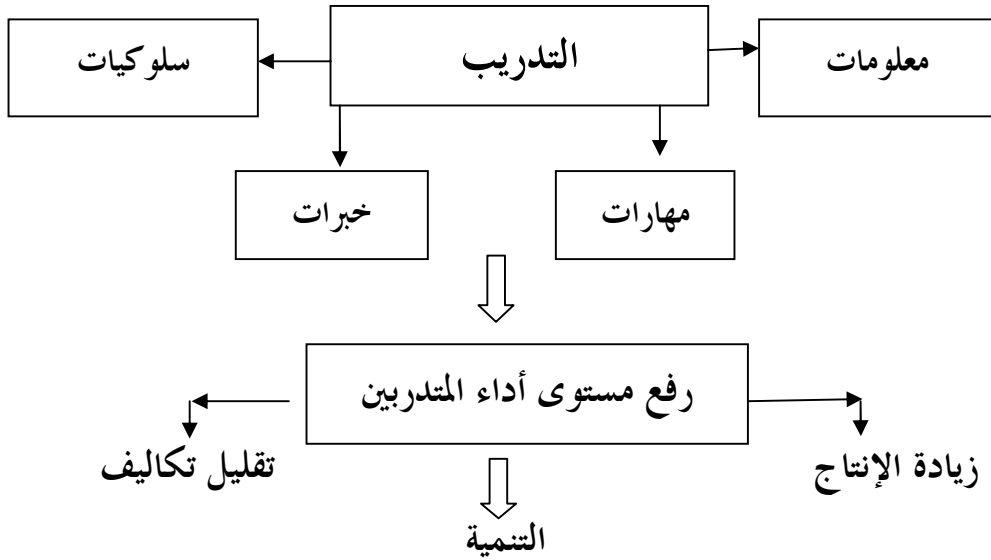
(٣) د. صالح أحمد العمرات، إدارة العلاقات الإنسانية، إطلالة على العمل الشرطي، مكتبة الزرقاء، عمان، ١٩٩٧م، ص ٤٥٩.

(٤) د. عصام الدين أمين أبو علفه، اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ١٧٣.

٢- لقد زادت أهمية التدريب في الوقت الحاضر نظراً للتطورات التقنية السريعة والمتلاحقة مما أدى إلى وضع العاملين في المنظمات أمام مهام ومسؤوليات جديدة لا بد من الوفاء بها لمواكبة هذه التطورات التقنية السريعة. كما أظهرت الدراسات البحثية دور التدريب في نمو الاقتصاد والحياة الاجتماعية فضلاً عن دوره في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية التدريب في أنه أساس كل تعليم وتطوير وتنمية للعنصر البشري وتقدم المجتمع وبناءه^(١). وإذا كان هذا هو حال التدريب في المجال المدني فإن التدريب في المجال الأمني يصبح أكثر أهمية نظراً لزيادة الصراع القائم بين مخططي ومنفذي الجريمة من جهة، ورجل الأمن من جهة أخرى. وهو الصراع الذي تتطور وتتعقد أساليبه مع تطور وتعقد أساليب التقنية ووسائلها، مما يفرض ضرورة أن يكون رجل الأمن على درجة عالية من المرونة والتكيف مع معطيات التقنية وذلك لا يتأتى إلا بوجود إدارة أمنية واعية تعطي العملية التدريبية قدرها وتذلل العقبات التي تواجهها كافة وترصد لها الإمكانيات تتوازي مع أهميتها^٢. وسوف نبين أهمية التدريب ودوره في تنمية المعلومات، وصقل المهارات والخبرات، بغية رفع مستوى الأداء وتحقيق التنمية من خلال الشكل التوضيحي التالي الشكل رقم (١).

(١) سعود حمزة عبد الدائم (مجاز ماجستير)، الاحتياجات التدريبية لأفراد حرس الحدود، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٩٩٢، ص ٧٣.

٢ صالح النويجم (مجاز ماجستير)، تقويم كفاءة العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ١٣.



الشكل رقم (١) أهمية التدريب

المطلب الثاني: خصائص التدريب:

يمثل التدريب جانباً مهماً من جوانب الحياة العصرية، وعملية ضرورية في حياة الأفراد والمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفاعلية، وبأقل التكاليف. وهو أمر حتمي ولا غنى عنه، فالتعليم وحده لا يكفي ما لم يقترن بالتدريب، لذلك فقد حظي التدريب بالاهتمام في الماضي، وزاد هذا الاهتمام بالحاضر، لزيادة الأعباء الوظيفية، وزيادة حجم المنظمات، وتعقد الحياة، وللتطورات المذهلة التي شهدتها العالم في المجالات التقنية والاتصالات والمعلوماتية وغيرها، لذلك حظي التدريب باهتمام الهيئات والمنظمات الإقليمية والعالمية^(١). وعلى المستويات المحلية أنشئت المدارس والمعاهد ومراكز التدريب لسد الحاجات بالكفاءات المدربة. كما أن الزيادة الهائلة في الأعداد المطلوبة من القوى العاملة المدربة يجعلنا في أمس الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب

(١) د. خالد الحمد، التدريب والتنمية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة بعنوان (دور التدريب في التنمية الإدارية)، ما بين ١٤-١٥ شعبان، بقطر، ١٤٠٥-١٩٩٦م.

متنوعة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتطور هي الأخرى بتطور حاجات المجتمعات البشرية. وسنقوم في هذا المطلب بتوضيح أهمية التدريب والمبادئ السليمة التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة العملية التدريبية اعتماداً على الخبرة العلمية والعملية والتطبيقية والطرق والأساليب المتنوعة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وذلك كما يلي:

أولاً: التمييز بين التدريب والمفاهيم المشابهة له.

ثانياً: خصائص التدريب.

ثالثاً: أهداف التدريب

أولاً: التمييز بين التدريب والمفاهيم المشابهة له: لكي تبرز خصوصية النشاط التدريبي وانفراده بمفهومه وخصائصه ومبادئه واتجاهاته عما يتشابه معه من مفاهيم أخرى وعدم الخلط فيما بينها .. فإن الأمر يستوجب إلقاء الضوء على تلك المفاهيم والمصطلحات المتشابهة مع مفهوم التدريب وذلك على النحو التالي:

١- **التدريب والتعليم**: إن اكتساب واستخدام المهارة والمعرفة والاتجاهات بالطريقة التي تشكل سلوك الفرد بطريقة معينة، هو أساس التعليم والتدريب^(١)، وإن كانت العملية التعليمية أكثر تعقيداً، فكثيراً من نظريات التعليم تعتمد في محتواها ووسائلها على علم النفس. أما بيئة المدرب فتهتم بملاحظة السلوك المنبعث من التجربة التعليمية وتوجيهه الوجهة الصحيحة، فالتدريب بصفة عامة هو نشاط إنساني هدفه العام يتركز حول التحسين أو التطوير^(٢)، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو بأسلوب جماعي وفي كلا الحالتين قد يتم بصورة منظمة وقد يأتي عفوياً، أو بصورة غير مخططة، لا تتضمن وضع أهداف معينة ولهذا السبب فهو يختلف عن التعليم لأنه

(١) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار

الحريري للطباعة، ٢٠٠٦، ص ٢٢٢

(٢) عبد الله القحطاني (محاضر ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٦.

يرتبط بإكساب المهارات السلوكية بينما يرتبط التعليم بتحصيل المعلومات العامة والمهارات الأساسية. إن هذا الاختلاف لا يعني أن التدريب يأتي من فراغ إذ لا بد أن يركز على مستندات ثقافية واجتماعية تشكل البيئة التي ينمو فيها هذا التدريب. وإذا كان صحيحاً أن الإنسان يكتسب مهارة أو أي حرفة بواسطة الممارسة وبدون تعليم فإنه قد يجد صعوبة في الرقي بمهاراته ، أو اكتساب مهارات أخرى، بدون تلقي جرعة من المعلومات. ولو رجعنا إلى الوراء لوجدنا أن المصطلحين التدريب والتعليم كانا شيئاً واحداً يتم بصورة منظمة أو عفوية. ولم يحدث التمييز بينهما إلا بعد التطور الشامل الذي شهدته المجتمعات في المجالات الاقتصادية والصناعية والإدارية حيث انتهت المنظمات إلى أهمية تدريب العنصر البشري، للتفوق في مجال المنافسة والإنتاجية. واكتسب التدريب طابع البرنامج المنظم الهادف وتعددت أهدافه وطرقه وأنواعه وأصبح يؤدي بجانب التعليم دوراً أساسياً في تنمية المجتمعات^١.

وإذا كان التعليم يوفر الثقافة العامة، فإن التدريب يؤمن المؤهلات المناسبة. إن كلمتي التدريب والتعليم ليستا مترادفتين بل إن لكل منهما مفهوماً مختلفاً. فإذا كان التدريب من أهم أهدافه التنمية والتغيير^(٢) __ ولا نقصد هنا بالتغيير استبدال شخصية بأخرى- وإنما المقصود هو التغيير الذي ينجم عن التدريب، ومن نتائجه أيضاً إمعان الفكر، ومراجعة التصرفات، والتأمل في السلوك، وفي كيفية التعامل مع المواقف ومواجهة الأزمات والمشكلات وطريقة معالجتها بما يساعد على أداء العمل على وجه أفضل ويعاون على التقدم والتدرج في مسار الوظيفة بالكفاءة المطلوبة. أما التعليم فهدفه تزويد الفرد بمحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين. عليه فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، أما التدريب فهو الوسيلة التي

(١) عبد الله القحطاني (محاضر ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٦.

(٢) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك، القاهرة، ٢٠٠٤،

تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته^(١). وإذا كان التدريب يهتم بالفرد ويركز على شخصيته فإن التعليم يهتم أساساً بالمعارف ويركز على الموضوع، أي أن محور التدريب هو الفرد نفسه.

وقال بعض علماء وخبراء التدريب إن هناك اختلافات رئيسية بين التدريب والتعليم. فالتدريب هو التطبيق من خلال الأنشطة والتمرينات والتجارب لزيادة المهارات وتحسين الأساليب الفنية والخبرة في مجال العمل. أما التعليم فإن الدارس يتلقى ما يقوله المعلم أو يقرأه. ولذلك فوظيفة التدريب لها بعد واحد هو الإجابة عن الكيفية أي كيفية ممارسة العمل ذاته، أما التعليم فهو يضيف بعداً آخر وهو الإجابة عن السببية - لماذا، أي لماذا يمارس هذا العمل بتلك الكيفية^(٢)

إن التدريب يتجه إلى الاستخدام المباشر لعملية التعليم الفردي حيث يقوم بتنمية المعرفة والمهارات والسلوك التي تتطلبها كفاءة المهمة الوظيفية من احتياجات ومتطلبات. أما التعليم فإنه يتجه إلى الاستخدام المستقبلي لعملية التعليم الفردي وذلك لتنمية المعرفة والاتجاهات^(٣). وأخيراً فالتعليم يتلقاه الدارس قانعاً به أو غير قانع. أما التدريب فلكي ينجح ويحقق أهدافه فلا بد من القناعة به والإيمان بجدواه^(٤).

٢ - التدريب والخبرة: إن التدريب في مفهومه يركز على صقل الإنسان بالكيفية التي يؤدي بمقتضاها عملاً ما في فترة زمنية محددة هي فترة التدريب. بينما الخبرة تشير إلى المعرفة والدراية العملية والممارسة الفعلية للمشاكل والمواقف والأزمات التي يتعرض لها إنسان معين وكان عليه أن يجد حلاً لها أو مخرجاً في حينه أو يتخذ بشأنها إجراء أو

(١) د. عبد الكريم درويش، ليلي تكلّا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٥٩٨

(2) Donald, F., Favreau, and Goseph, E. Gillespie, - Modern police Administration - (Library of Congress, 1978.) pp. 125- 133.

(٣) د. يوسف القبلان، أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب، ١٤١٢هـ، ١٩٩١م، ص ١٠.

(٤) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ١٨.

يصدر فيها قراراً^(١). فالخبرة خاصة تعود على الذي يمارسها وغير رسمية أي لا تعتمد على شكل معين أو تنقيد بزمان محدد، ويخضع فيها الإنسان للخطأ والتصويب. أما التدريب فهو معني بنقل الخبرة في إطار رسمي مخطط وفي زمن محدد ويكون لدى المتدرب القدرة والفرصة والدافع للالتحاق بمجال معين من مجالات التدريب^(٢).

٣- التدريب والتنمية: فرق علماء الإدارة بين التدريب والتنمية حيث قالوا: إن التدريب يعتبر عملية قصيرة الأجل، يستخدم فيها برنامج نظامي تم إعداده بعناية يستطيع به الأفراد غير الإداريين تعلم المعرفة الفنية والمهارات الشخصية وذلك لغرض محدد في المنظمة. أما التنمية الإدارية فتعتبر عملية تعليمية طويلة الأجل يستخدم فيها برنامج نظامي تم إعداده باهتمام يستطيع به المديرون تعلم معارف تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل. ونرى في الحقيقة أن التدريب أحد وسائل التنمية وجزء لا يمكن تجاهله في تحقيق أهدافها^(٣).

ثانياً: خصائص التدريب: إن من سمات وفكر وممارسة العمل الإداري أنهما يعكسان الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في مختلف فترات تطورها لذلك فإن تعقد المشاكل وتشابك العلاقات والمتغيرات قد أدت إلى ظهور مجالات وظيفية جديدة في إدارة العملية التدريبية يمارسها متخصصون قادرون على مواجهة وحل المشاكل التي ينطوي عليها كل من هذه المجالات. كما أن الزيادة الهائلة في الأعداد المطلوبة من القوى العاملة المدربة يجعلنا في أمس الحاجة إلى استخدام طرق

(1) Billy, J, Hodge, and Herbert, J, Jonson, (Management and Organizational Behavior) A. Multidimensional approach (New York, John Willy, Sons Inc. 1970) pp58-59. pp263.

(2) Bernard M Bass and James A Vaughan, the Psychology of Learning For Managers, New York, American Foundation For Management Enc..1965. p70.

(٣) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ١٨.

وأساليب متنوعة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتطور هي الأخرى بتطور حاجات المجتمعات البشرية. وسنقوم في هذا المطلب بتوضيح المبادئ السليمة التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة العملية التدريبية اعتماداً على الخبرة العلمية والعملية والطرق والأساليب المتنوعة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة على الشكل التالي:

١- العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب.

٢- خصائص التدريب.

١ - **العناصر الأساسية لتحقيق فاعلية التدريب:** يعتبر التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، بهدف تحسين الأداء، لذلك فلا بد عند الشروع بتخطيط ثم تنفيذ عملية التدريب من مراعاة بعض العناصر والدعامات حتى تتحقق الفعالية في العملية التدريبية^(١) وهي:

أ- **التطبيق العملي:** ونعني به ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرامج التدريبية، لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي، حتى يمكن تعديل أية انحرافات، أو توجيه المسار التطبيقي ليتناسب مع الهدف من العملية التدريبية^(٢).

ب- **التركيز والانتباه:** وهذا يعني بالضرورة استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس، لاستقبال كل ما هو جديد من معارف، ومهارات، وخبرات. وذلك يرتبط بقدرة القائمين على العملية التدريبية، ومهاراتهم في توصيل المعارف، وتعديل الاتجاهات، بالأساليب والطرق المناسبة^(٣).

(١) د.رداح الخطيب، د. أحمد الخطيب، التدريب الفعّال، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عمان، ٢٠٠٦، ص ٣١٧

(٢) د.عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، جامعة دمشق، الطبعة الأولى، ١٩٩٦، ص ٤٤.

(٣) د.عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المرجع أعلاه، ص ٤٤.

ت-الدقة في استقبال المعلومات: إن الدقة في استقبال المهارات المطلوب التدريب عليها، يساهم بشكل كبير في القدرة على استيعابها، والعمل على تطبيقها^(١).

ث-الحافز التدريبي: وهذا يعني توافر حوافز تساهم في إقناع المشاركين في البرامج على تحقيق ذاتهم، وتلبية حاجاتهم اللازمة؛ من زيادة معرفة، ومهارات جديدة؛ بما يثير رغبتهم وحساسهم، ويجعلهم متعاونين مع بقية عناصر العملية التدريبية، وذلك لتسهيل عملية نقل المعرفة، واكتساب المهارات^(٢).

ج-التدرج في النقل المعرفي: إن من أفضل الأدوار لتحقيق الفعالية في العملية التدريبية؛ أن يتم تحقيق النقل الجزئي للمهارات على فترات زمنية، وفق مخطط زمني، وبرنامج متكاملة، لتحقيق النقلة المهارية اللازمة للمشاركين^(٣).

ح-القياس الفعلي للأثر التدريبي: هذا الأمر يحقق نوعاً من التحفيز المادي الذي يساهم بدوره في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما إذا أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه. وفي بعض الأحيان يتم القياس قبل وبعد البرنامج مباشرة^(٤).

خ-اختيار العناصر المناسبة للتدريب: إن الدور الذي يلعبه المدرب لا يقل أهمية عن دور المتدرب في توصيل المعارف والمهارات اللازمة، ولهذا تجد أن كل الصفات والمواصفات يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في التخطيط لاختيار المدربين^(٥).

(١) د.عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المرجع أعلاه، ص ٤٤.

(٢) د.عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص ٤٤.

(٣) يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا بسيطة الموضوعات ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً.

-أحمد الجهني (بجاز ماجستير)، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ص ٥٠.

(٤) د.عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المرجع أعلاه، ص ٤٤.

(٥) د.عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المرجع أعلاه، ص ٤٥.

د - الوسائل التدريبية: إن الوسائل السمعية والبصرية، والمساعدات التدريبية الأخرى، لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات والخبرات، وتنمية المهارات اللازمة، والمخطط لها في البرنامج التدريبي^(١).

ذ - تفتيت الجهد: إن الجهد البشري إذا ماتم تقسيمه على حلقات، يساهم في الاستيعاب أكثر منه إذا كان مستمراً^(٢).

ر - مراعاة الفوارق بين الأفراد: إن الأفراد بطبيعتهم الفطرية يختلفون؛ ولهذا لا بد من مراعاة هذا الاختلاف. وذلك لدعم الأفراد بالمعارف، والمهارات الملائمة، والمناسبة للتكوين الفطري لكل منهم^(٣).

٢ - خصائص التدريب: مما لا شك فيه أن التدريب الفعال لا بد وأن يركز على دعائم أساسية أربع تمثل أهم خصائصه وهي:

أ - التدريب وظيفة أساسية مستمرة: التدريب ليس مجرد حل مؤقتة لمشكلة تواجه الإدارة، أو حلاً بديلاً يمكن للإدارة أن تبحث عن بدائل أخرى له، إنما هو نشاط ووظيفة أساسية في المؤسسة سواء كانت وزارة أو شركة. وهو ليس حلاً لمشكلة الفرد في عمله. فالواقع غير ذلك، فقد لا تكون المشكلة في عمل الفرد وإنما في المؤسسة نفسها^(٤)، كما أن التدريب ليس معلقاً بفرد بذاته ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها، وخططها المستقبلية، لذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة،

(١) د. عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢) د. عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٣) يجب مراعاة الفروق في التدريب إذ أن بعض الموظفين يتعلمون أسرع من الآخرين. أنظر في، د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ١٩٩٦، ص ٤٥.

(٤) د. عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص ٤٧.

طوال حياة المنظمة. وينظر إليه الأفراد والجماعات في المؤسسة على أنه جزء من عملهم^(١).

ب- التدريب نظام متكامل: والمقصود هنا أن التدريب نظام متكامل من ناحيتين فهو أولاً: نظام متكامل في مداخلاته، وأنظمته، ومخرجاته. كما أنه من ناحية أخرى متكامل بمعنى أنه لا يتكامل مع أنشطة إدارة الموارد البشرية، بل يتكامل مع الأنظمة الإدارية الأخرى، والتنظيمية، والمالية، والإنتاجية التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة.

ت- التدريب نشاط متجدد: لا بد أن يتلائم موضوع البرنامج مع محتوياته، والمشكلة أنه أحياناً ما يتغير اسم البرنامج ولكن تظل المحتويات واحدة، والأهم من هذا أن يكون الأسلوب واحد ممل، مثل المحاضرة، والأدوات المستخدمة في التدريب محدودة، مثل السبورة أو الشاشة طبعاً كل هذه الأساليب لا تجعل المتدرب يتفاعل مع ما يتدرب عليه. ولذلك يجب أن يشعر المسؤول عن التدريب أنه أمام تحدٍ حقيقي، ليست المسألة مسألة محاضرات في قاعات، بل التدريب مفهوم متغير واسع يمكن أن يشمل أشياء كثيرة. والتدريب نشاط متجدد كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في المتدرب وهو عرضة للتغير في سلوكياته ومستوى مهاراته، والوظائف التي يشغلها، والمدرّبون يتغيرون كلما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة^(٢).

ث- التدريب عملية إدارية وفنية: فالكثير ينظر إلى التدريب على أنه نشاط إداري لا يحتاج إلى أكثر من اللباقة في الحديث، والاتصالات الجيدة مع هذا وذاك، والقدرة على إقناع الآخرين بأهمية التدريب. ونحن لاننكر أن هذه صفات هامة يحتاجها كل مدير

(١) إن من أهم الأسباب الحقيقية لاستمرارية نشاط التدريب هي، تلافي أثر التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء أو كفاءة العمل... أنظر في ذلك، د. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، لم يذكر الناشر، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٢٩٢.

(٢) د. عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص ٤٥

ناجح في عمله إدارياً، ولكن لا تكفي لإدارة العمل، والنجاح بكفاءة^(١)، إدارة العملية التدريبية تحتاج إلى خبرات إدارية وفنية من جانب المسؤولين عنها، فلا بد فياً من خبرة في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وإعداد المواد العلمية والتدريبية، والمساعدة في اختيار الأساليب ووسائل الإيضاح المناسبة، وتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة وتقييم فعالية التدريب، فلا بد من توافر هذه الشروط في المسؤول عن التدريب^(٢).

ويتضح لنا مما سبق أن الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها تتمثل في زيادة المعرفة، وإكساب المهارات والخبرات، وإحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات والسلوك. وليس من الضروري أن تكون الأهداف التدريبية معقدة، بل معرفة بوضوح وواقعية وأن يتم التعبير عنها بمعايير سلوكية تطبيقية تعكس ما يمكن للمتدرب فعله بعد انتهاء التدريب، وكلما كان تحليلنا للحاجات التدريبية فعالاً ودقيقاً تصبح صياغة الأهداف عملية تدوين منهجي بسيط، إذ أن الأهداف ما هي إلا حلول لما تعاني منه المنظمة وتلبية لمتطلباتها.

ثالثاً: أهداف التدريب: إن الخطوة الأولى التي يجب التفكير فيها عند إعداد أي برنامج تدريبي هي تحديد أهدافه بدقة ووضوح، لأن هذه الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو النجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف أو العكس. فقد يكون هناك برنامجان اتبعنا نفس الخطوات بينما حقق الأول نتائج أفضل من البرنامج الثاني والسبب في ذلك إن البرنامج الأول كانت له أهداف واضحة ومحددة يؤمن بها ويسعى إلى تحقيقها بينما البرنامج الثاني لم ينجح أساساً في تحديد أهدافه. عليه تعتبر

(١) د. عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مرجع سابق، ص ٤٩.

(2) www.abahe.co.uk/b/human00/guman-resources-as-astem.10/9/
2017.

أهداف التدريب هي السبيل للوصول إلى الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب^(١).

والواقع إن الهدف من التدريب هو: (زيادة القدرات الوظيفية للأفراد وهذا يعني رفع مستوى مهاراتهم^(٢))، والتدريب وفقاً لما سبق نجده ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هدف معين وهو زيادة الإنتاج وتحسين مستواه، وذلك عن طريق تهيئة الظروف المناسبة للمتدربين لاستخدام مهاراتهم ومعرفتهم وقدراتهم بعد عملية التدريب في خدمة المنشأة التي يعملون بها وخدمة المجتمع بوجه عام. وسوف نقوم بتقسيم أهداف التدريب إلى مجموعتين من الأهداف كما يلي:

١- الأهداف العامة للتدريب:

لاشك أن أهداف أي برنامج تدريبي تختلف من منشأة إلى أخرى تبعاً لاحتياجاتها التدريبية وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة في العمل في كل منها. وبرغم ذلك فإنه يمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة التي يجب أن تراعيها أي مؤسسة عند إعداد برنامجها التدريبي. وتتمثل فيما يلي:

أ- **الأهداف الإدارية:** ويعني هذا النوع من الأهداف بخدمة الإدارة بكافة مستوياتها، بحيث تعمل بكفاءة أعلى، وتحقيق بما تضعه من خطط، النمو والتقدم المنشود للإدارة وفيما يلي بعض الأهداف الإدارية التي يجب أن يحققها أي برنامج تدريبي بصفة عامة^(٣):

(١) تخفيف العبء عن المشرفين على العملية التدريبية، حيث أن المشرف يحتاج إلى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم.

(٢) إكساب الرؤساء والقادة مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم وتساعدهم في أدائه على أكمل وجه.

(١) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٣٦.

(٢) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢١٣.

(٣) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٢١٤.

٣) مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب^(١).

ب- **الأهداف الفنية:** ويتعلق هذا النوع بكافة النواحي الفنية في الإدارة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات أو الآليات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للسلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها لعملائها. ومن هذه الأسباب^(٢):

١) رفع المستوى الفني للعاملين مما ينتج عنه زيادة الإنتاجية إلى جانب رفع مستوى الجودة.

٢) زيادة الإنتاج عن طريق تخفيف نسبة التكاليف بفضل برامج التدريب التي تكسب العامل عادات معينة تمكنه من استخدام المواد بشكل أفضل.

٣) إتاحة الفرصة لاختيار العناصر الصالحة لشغل وظيفة معينة طبقاً لطبيعة العمل ومستلزماته الفنية، حيث تعطى الوظيفة لمن يستحقها بعد إعداداته وتدريبه^(٣).

٢- **الأهداف المرحلية للتدريب:** ولتحقيق الأهداف العامة للتدريب يجب أن يتدرج البرنامج التدريبي في تحقيقه لها على ثلاث مستويات من الأهداف المرحلية هي^(٤):

أ- **الأهداف العادية:** ويشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثال ذلك:

١) تدريب العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته.

٢) تدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب عمل جديدة.

٣) تدريب العاملين الجدد، وتعريفهم بالمنظمة وسياساتها وأنشطتها والقوانين المطبقة فيها.

(١) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص ٢١٤.

(٢) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص ٢١٥.

(٣) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٢١٥.

(٤) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص ٢١٧.

٤) تزويد بعض العاملين بمعلومات ومهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه^(١).

ويتم تحديد هذه الأهداف عن طريق الحصر الواقعي لعدد العاملين المطلوب تدريبهم وهذا ما يعطي هذه الأهداف أهمية كبرى تجعلها تكون الأساس أو القاعدة في هرم الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها^(٢).

ب- أهداف حل المشكلات: تتجه هذه الأهداف بالدرجة الأولى نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمة، عن طريق إعداد وتدريب العاملين فيها ليكونوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات، واستخدام أساليب علمية متطورة لحلها. ولا تكون هذه المشكلات واضحة ومحددة كما في الأهداف التقليدية بل تحتاج إلى قدرة ومهارة في التشخيص، والتحليل، وإجراء المقارنات، واختيار البديل الأمثل لحل المشكلات، وقد تظهر المشكلة على شكل انخفاض العمل، وقد تؤدي جميعها إلى الانحراف عن معدلات الإنجاز المخطط لها^(٣). ويمثل هذا النوع من الأهداف المتعلقة بحل المشكلات درجة أعلى في المستوى من الأهداف العادية لأن تحقيقها يتطلب خبرة ودراية بأحوال المنشأة ككل في التنظيم وظروفه وغيرها، ويتطلب أيضاً قدرة على التحليل بدرجة أعلى مما يتطلبه تحقيق الأهداف العادية. ونذكر مثلاً عليها الآتي:

١) حل مشكلات العاملين التي تتعلق بانقطاعهم عن العمل في بعض الحالات والتغيب، وذلك بسبب عدم رضا بعض العاملين عن أعمالهم. عن بعض الظروف التي يعملون فيها من إضاءة وتهوية وخلافه. وقد يرجع انقطاعهم أو تغيبهم إلى شعورهم

(١) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٣٨.

(٢) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص ٢١٨.

(٣) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق ص ٣٩.

بعدم القدرة على القيام بالأعمال الموكلة لهم نتيجة عدم إتقان هذه الأعمال، وتكون مهمة برامج التدريب الكشف عن هذه الأسباب ومحاولة علاجها^(١).

٢) تقوية العلاقة بين العاملين وتطوير اتجاهاتهم وذلك عن طريق إلمامهم بكل المعلومات التي تتعلق بأهداف المنشأة وسياستها وذلك بصفة مستمرة. والتقليل من تدمير العاملين وشكواهم بعد أن دُرِّبوا تدريباً صحيحاً^(٢).

ج- أهداف إبداعية: تمثل هذه الأهداف مستوى أعلى من المهمات التدريبية وترمي إلى تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والأداء ويتطلب تحقيق هذه الأهداف استخدام أساليب علمية متطورة^(٣)، وعناصر قادرة متميزة، تتمتع بحس أخلاقي رفيع. وكلما كانت مجالات العمل جديدة أو ابتكارية فإن البرامج التقليدية وبرامج حل المشكلات، لا تفيان بأغراض تحقيق الأهداف في هذا المستوى بل يتطلب ذلك ارتقاء في البرامج والأساليب التدريبية إلى مستوى التجديد والابتكار والإبداع. وتختص هذه المجموعة من الأهداف بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة. والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الارتقاء بمستوى الأداء في التنظيم والتقدم به نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها ولذلك تعبر هذه الأهداف عن أعلى مستوى في هرم الأهداف التدريبية. وتعلق بأنواع النشاط الجديد ومجالات العمل الجديدة ذات الاستثمار العالي والمخاطر المتصاعدة. وهذا كله يتطلب فئة متميزة من الأفراد ذوي مهارات واستعدادات وقدرات خاصة، يتم تدريبهم بأساليب جديدة ومتطورة تمكنهم من إنجاز الأعمال الدقيقة التي توكل إليه^(٤).

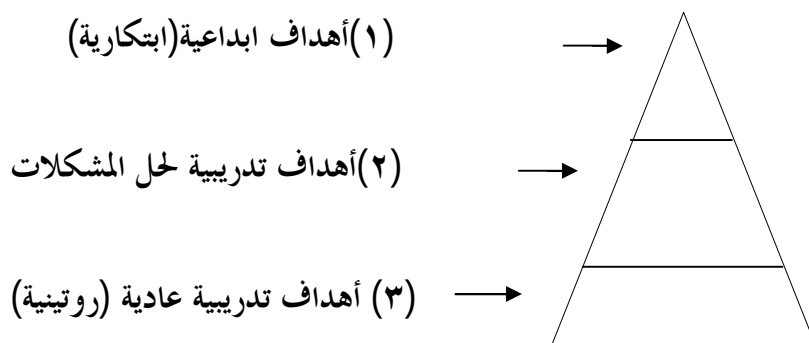
(١) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٥، ص ٢١٩.

(٢) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، المرجع أعلاه، ص ٢١٩.

(٣) حسن أحمد الطاعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر عمان، ٢٠٠٢م، ص ٣٩.

(٤) أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٢٢٠.

والواقع أن الأهداف التدريبية سواء كانت عامة أو مرحلية مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض بشكل يصعب معه الفصل بينها أو الاكتفاء ببعضها فقط، وذلك لأن كل هدف يكمل الأهداف الأخرى. فعلى سبيل المثال نجد أن الأهداف العادية تتضمن فيما بينها جميع أهداف التدريب العامة من إدارية وفنية وغيرها. وكذلك الحال بالنسبة لأهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية. وأن الأهداف المرحلية ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأهداف العامة ولكن بالتدرج. وكما أسلفنا فإن التدريب وسيلة لاستثمار الإنسان وإحداث تغيير في سلوكه وهذا لن يتأتى إلا عن طريق التدريب ونقل مادته العلمية التدريبية بعدة طرق ووسائل وأنواع لها دلالتها القاطعة في سرعة انتقال موضوع التدريب وفهمه واستيعابه. عليه سنقوم ببيان أهم أنواع وأساليب التدريب في المبحث التالي.



الشكل رقم (٢) هيكلية الأهداف التدريبية

المبحث الثاني: أنواع التدريب وأساليبه

تمهيد وتقسيم:

إن التدريب وسيلة لاستثمار الإنسان وإحداث تغيير في سلوكه واتجاهاته بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم^(١)، وأكثر استعداداً لتطبيع طباعه وانطباعاته لصالح المنظمة التي يعمل بها، وأكثر انعطافاً نحو تحقيق أهدافها وغاياتها... وهذا لن يتأتى إلا عن طريق التدريب ونقل مادته العلمية التدريبية بعدة طرق ووسائل وأنواع لها دلالتها القاطعة ومغزاها الحقيقي في سرعة انتقال موضوع التدريب وفهمه واستيعابه، وسرعة الاستجابة في تطبيقه بمواقع العمل.

وعلى العكس من ذلك فالإعداد المتواضع لأسلوب لم يعتن باختياره يكون له أثر سلبي على نقل موضوع التدريب، وعلى ذلك يجب على المدرب أن يختار أسلوب تدريب بدقة و يستعين بأكثر من أسلوب تدريبي لتقديم مادته العلمية، ويمكن القول أنه لا يوجد أسلوب لتنفيذ برنامج تدريبي نموذجي لتدريب أي مستوى من المستويات في الهيكل التنظيمي، ويجب على مخططي البرامج التدريبية اختيار الأسلوب والنوع المناسب، لأن التدريب ذو ملامح عديدة وأنواع كثيرة وأوجه متنوعة، وتأخذ منه كل مؤسسة ما تراه يحقق أهدافها التنموية تبعاً لاحتياجاتها وجوانب القصور في أداء منتسبيها^(٢). وسوف نحاول في هذا المبحث التعريف على أهم أنواع وأساليب التدريب على النحو التالي:

المطلب الأول: أنواع التدريب.

المطلب الثاني: أساليب التدريب.

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، القاهرة،

سبتمبر، ٢٠٠٤م، ص ١٦٦.

(٢) يوسف رباح الأحمد (مجاز ماجستير)، تدريب العنصر النسائي ومعوقاته بوزارة الداخلية في ظل

خصوصية المرأة في المملكة العربية السعودية، مرجع سابق ص ٢١.

المطلب الأول: أنواع التدريب

الواقع أن فوائد التدريب ومنافعه قد تعددت وأن أهميته وأولوياته قد تنوعت فمن الطبيعي أن تتعدد وتنوع أنواع التدريب وأشكاله وموضوعاته ومستوياته تبعاً لذلك^(١)، والتدريب يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية المحددة ويصنف التدريب عدة تصنيفات وذلك حسب الأساس الذي يبنى عليه التصنيف^(٢) ولأن لكل من هذه الأنواع التدريبية وظائفه ومزاياه الإيجابية مثلما له قصوره وسلبياته ومآخذه فقد آثرنا الوقوف عند البعض منها، والأكثر استخداماً لتوضح مزاياها وسلبياتها وفيما يلي أهم هذه التصنيفات:

أولاً - التدريب وفقاً لوقت تنفيذه: يصنف التدريب وفقاً لوقت تنفيذه إلى:

١ - **التدريب قبل العمل أو الخدمة:** ومعنى قبل الخدمة أي أن يكون المتدرب جديداً على العمل بصفة عامة كخريج الجامعة الذي لم يدخل ميدان العمل بعد، أو أن يكون منقولاً من عمل سابق إلى عمل جديد ليس لديه خبرة فيه مما يستدعي تدريبه. ويطلق على هذا النوع من التدريب مسمى التدريب للتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة أينما يجدها. وقد يتم التدريب في بعض الأحيان قبل أن يباشر الفرد عمله أو يبدأ دوامه في الوظيفة^(٣).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠١٠م، ص ٢٥.

(٢) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، رسالة ماجستير في العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٥م، ص ٢٦.

(٣) ولذلك تسمى هذه البرامج التدريبية بالبرامج السابقة للعمل إذ تعد مرحلة تمهيدية لشغل الوظيفة. وهذا ما تطبقه العديد من المنظمات المدنية والأمنية بدولنا العربية لانتقاء المرشحين لشغل بعض الوظائف التي يتعذر على الأفراد تأهيل أنفسهم لها على الأفراد. انظر في ذلك، - أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣١.

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إعداد المتدرب لممارسة عمل معين، وعليه فإن تصميم البرنامج التدريبي في هذا النوع من التدريب يستند إلى متطلبات هذا العمل المطلوب توفرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات.. وهنا ينبغي التمييز بين الدول والنظم التي تفترض بالمرشح إعداد وتأهيل نفسه للوظيفة أو للمهنة التي يرغب فيها أو يختارها كمسلك وظيفي لمستقبله، فيتولى الفرد البحث عن البرنامج والمعاهد التي تلائم رغبته وتسهم في تدريبه وتأهيله، والانتقاء وفقاً للجدارة والكفاءة في ضوء الاختبارات، وإجراءات التعيين المعتمدة لدى الجهة المعلنه عن الوظيفة. وهذا ما يتم غالباً في نظم الخدمة المفتوحة الشائعة في الدول المتقدمة، وهناك حالات ومنظمات يتم اختيار واستقطاب المرشحين لشغل الوظائف فيها من بين أعداد المتقدمين من الخريجين الجدد أو ممن يتقدمون لها من منظمات أو وظائف أخرى^(١). ويكون هؤلاء بحاجة إلى إعداد وتأهيل مسبق نظراً لخصوصية الوظائف والمهن التي سيشغلونها ومن بينها الوظائف الأمنية والمهنية ذات الطابع الفني والتقني لكونها تستلزم استخدام أنواع معينة من أو الأجهزة أو مهارات محددة للتعامل مع التقنيات الإلكترونية أو مع وسائل النقل والاتصال الإنساني مع المتعاملين والزبائن من فئات وشرائح تتطلب إتقان لغة محددة أو إتقان قدرات إنسانية عالية المستوى. فعندها يتم إعداد برامج تدريبية لأفضل المرشحين لشغل الوظائف ليتم انتقاء الأعداد المطلوبة من بينهم وفقاً للنتائج المتحققة من التدريب. أي أن هؤلاء يخضعون لاختبارات سابقة وأخرى لاحقة إثر مشاركتهم بالتدريب الذي يسبق عملية التعيين وهذا ما تطبقه أغلب الدول التي لاتزال تأخذ بنظم الخدمة المغلقة التي تتولى التدريب المسبق لمن تستخدمهم لكنها تحرمهم من حرية ترك

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق،

العمل إلا بشروط مقابل هذا التدريب والتعين^(١). وللتدريب خارج العمل إيجابيات وسلبياته.

أما الإيجابيات فنذكر منها:

- أ- إن التدريب بعيداً عن أجواء العمل يبعث على الاهتمام والجدية والارتياح النفسي.
- ب- يُشعر المُتدرِّب بالحرية التامة في مناقشة المُدرِّب وطرح الأسئلة إن تعذر الفهم.
- ث- يكون المتدربون أكثر تخصصاً وأحدث في معلوماتهم وتطبيقاتهم .
- ج- يساعد على تعرف المشاركين ببعضهم وإقامة علاقات رسمية وغير رسمية.
- ح- يوفر قاعات تدريبية وتقنيات وأجهزة متخصصة في توصيل المعارف
- خ- يوفر فرصة التعلم من تجارب الآخرين والاستماع إلى وجهات نظرهم إزاء المشكلات.
- د- يرافق هذا التدريب منح شهادات حضور ومشاركة أو اجتياز تسهم في تحقيق الأفضلية في التعيين والترقية أو للانتقال لوظائف أخرى خارج المنظمة أو خارج الدولة^(٢).

أما عن سلبياته فنذكر منها:

- أ- قد يتسبب في تأخير مهام وأعمال المتدرب لعدم وجود من يحل محله أثناء عمله.

(١) التدريب السابق للعمل يختلف عن التدريب خارج العمل الذي يقدم لمن هم يشغلون الوظائف فعلاً ولكن يتم تدريبهم أثناء خدمتهم في مواقع خارج منظمات أو خارج المدن وربما خارج الدولة. وقد ترايدت أعداد المتدربين الذين ترشحهم منظماتهم أو دولهم للمشاركة في برامج إقليمية ودولية في ظل التوجهات والتحديات العالمية التي ترافق العولمة وتدعو إلى وجوب التعاون الدولي في إطار المواثيق والاتفاقيات الدولية الداعية إلى مراعاة حقوق الإنسان أو الإرهاب والجريمة المنظمة أو لتأهيل الفئات المتضررة والأقل حظاً للمشاركة في الحياة المدنية والسياسية. انظر في ذلك، - أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣١.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٣.

ب- تكون كلفتة المادية عالية أحياناً حين تقوم به معاهد ومراكز متطورة.
والحديث عن التدريب خارج موقع العمل وخاصة حين يكون في الدول الأجنبية والصديقة يتوجب إحاطته بالاهتمام والعناية لانتقاء المؤهلين والأكفاء الذين يتقنون اللغة الأجنبية المستخدمة في التدريب والتخاطب. كما يلزم توعية المتدربين ممن يسافرون لأول مرة للخارج بما يجب أن يراعه من التزام قيمي وأخلاقي يعكس تمثيلهم لدولتهم ويجنبهم الوقوع بالمشكلات التي تسيئ لها، وبنفس الوقت تحصينهم من محاولات البعض من الجهات التي تحاول إغراءهم عبر فرض اللهو والترفيه أو انتماءهم لنوادي غير آمنه تسعى إلى اختراقهم وتوريطهم بممارسات خطيرة قد لا تخطر على بالهم فتحصينهم ثقافياً وحضارياً ومهنياً يعد من مستلزمات المشاركة في مثل هذه البرامج التدريبية الخارجية^(١).

٢- التدريب أثناء العمل أو الخدمة: (On the Training) وهو التدريب الذي ينفذ للموظف على رأس العمل بهدف تحسين مهاراته وتطور أدائه ويعد من مسؤولية المشرفين والمسؤولين الذين يعمل المتدربون تحت إشرافهم وضمن أقسامهم وإداراتهم، والمشرف حين يكون كفواً وذا خبرة وممارسة ناجحة وبنفس الوقت متعاوناً ومحباً لعمله ولزملائه يعد أصلح المدربين وأكثرهم قرباً ومعرفة بثغرات زملائه وتابعيه، والأقدر على تشخيص احتياجاتهم الأكثر أولوية وأهمية^(٢).

وقد مارسه الشركات والمنظمات قبل أن تظهر المعاهد التدريبية المتخصصة في التدريب فكان ذلك يتم أثناء تسيير المعاملات أو إجراء العمليات الفعلية، دون اقتطاع

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٣.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، المرجع أعلاه، ص ٢٨.

أوقات خاصة للتدريب فكانت فرصة للموظفين الجدد لأن يعملوا لفترات محددة في عدد من المواقع والأقسام، وشغل بعض الوظائف ذات الصلة بتخصصهم، حيث يكون التدريب فردياً ومباشراً . أو جماعياً حين تخصص فترات قصيرة أسبوعية أو شهرية لتغذية العاملين بالنصح والإرشاد أو لكشف الأخطاء والثغرات التي يحدثها بعض العاملين عبر المرحلة الزمنية السابقة فيتم تصحيحا ومعالجتها أو التنبيه لها قبل أن تنجز أو تقع لكي لا يترتب عليها أية مسائلات قانونية. كما تلجأ بعض المنظمات إلى تكليف بعض القياديين بالعمل في مواقع أدنى إضافة لوظيفتهم القيادية حين لم يسبق لهم العمل بالمنظمة التي عينوا حديثاً بها^(١). ولكن تظل هذه الممارسات محدودة التطبيق في أغلب المنظمات.

غير أن للتدريب أثناء العمل سلبياته ومعوقاته نذكر منها :

أ- عدم كفاءة المشرف إما لحداثته بالعمل أو بسبب أقدميته حيث لم تتح له فرصة التدريب خارج منظمته، وعندها تبقى الأخطاء والثغرات أو الطرق التقليدية مستمرة، ويتم تناقلها بمرور الزمن مما يفقد المدرب المشرف الكفاءة والفاعلية^(٢).

ب- قد يكون المشرف أو الرئيس المباشر منشغلاً ولا يتسع وقته لتدريب من حوله أو أنه لا يرغب في تدريبهم خشية أن لا ينافسوه على موقعه أو ليظل هو محافظاً على هيئته وهيمنته باحتكار المهارات وطرائق الأداء الصحيحة وليظل أتباعه يرجعون له لاستماع النصح والإرشاد. وهذه ظاهرة سلبية تشيع بين البعض من المشرفين الذين قد يعانون من عقد نفسية كالأنانية، والمزاجية، وحب الذات^(٣).

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٨.

(٢) د. عبد الرحمن توفيق، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج، مركز خدمات المهنة الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٤.

(٣) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٩.

- قد لا يفضل العاملون أنفسهم التعلم على أيدي رؤسائهم ومشرفيهم لكي لا يكشفوا عن جهلهم وقصورهم أو لعدم ثقتهم بهم لكونهم لا يحسنون التواصل ولا يملكون المهارات الشخصية التي تمكنهم من تدريب غيرهم. ولذلك يفضل البعض منهم التدريب بالملازمة أو بالقرين حين يطلب من أحد زملاءه وأكثرهم خبرة أن يتولى هذا الدور هذا ما يطلق عليه تدريب القرين^(١). ونرى أنه ليس من الخطأ مراعاة رغبة العامل بتدريبه عند أحد المشرفين والمكلفين بالتدريب إن كانت تحقق النتيجة، فالتدريب ليس الغاية بحد ذاته وإنما وسيلة لتحقيق هدف يعود على العامل والمؤسسة بالتطوير.

وللتدريب على رأس العمل وإثرائه وفي موقعه إيجابيات وفي أدناه عرض موجز لأهمها:
أ- عدم الحاجة إلى مدرّبين متفرّغين أو مدرّبين خارجيين وقاعات وتجهيزات تدريبية.
ب عدم الحاجة إلى موازنة مالية لتغطية نفقاته. وعدم استقطاع وقت يتعد فيه المتدرب عن العمل، مما يسهم في بناء علاقات عمل إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين.
ث- يحقق الاستمرار والاستقرار بتناقل الخبرات عبر المستويات والأجيال المتعاقبة. وذلك بنقل أثر التدريب مباشرة قبل أن ينسى أو يهمل، كما إن بيئة العمل لا تحتاج إلى تمثيل أو محاكاة لكون التدريب يتم داخلها^(٢).

ثانياً - التدريب وفقاً لموقع التنفيذ: يصنف التدريب بحسب المكان الذي ينفذ فيه إلى:

١- التدريب داخل موقع العمل: وينفذ هذا النوع من التدريب داخل المنظمة أو الجهاز الذي يعمل فيه المتدرب، حيث يقوم بعملية التدريب رؤساء الموظف أو زملائه الذين لهم خبرات سابقة، وقد يقوم بهذا النوع من التدريب إدارات شؤون العاملين، أو

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٩.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٠.

إدارات التدريب داخل الجهاز^(١). وتنشأ الحاجة إلى هذا النوع من التدريب في حالة وجود نقص في الموظفين المدربين على وظيفة معينة أو عندما ينتقل أحد الموظفين من وظيفة كان يشغلها إلى أخرى أو عندما يراد إدخال وسائل جديدة وأساليب متطورة على المنظمة.

ومن الأمور التي يلزم مراعاتها في هذا النوع من التدريب:

أ- إعطاء الفرص للموظف لتقديم مقترحاته لتحسين العمل، ومناقشة هذه المقترحات.
ب- وإعطاء الأفراد الأقل خبرة ومهارة الفرصة في التدريب تحت إشراف أحد زملائهم الأكثر خبرة^(٢).

عليه فهذه ثلاث حالات ينصح بها بالتدريب داخل موقع العمل على يد المشرفين والمسؤولين اللذين يعمل المتدربين تحت إدارتهم وفي أقسامهم، لأن المشرف عندما يكون ذو خبرة ومتعاوناً يعد أفضل المدربين لمعرفة بثغرات زملائه ومرؤوسيه، والأقدر على تشخيص الاحتياجات الأكثر أهمية وأولوية لقربه منهم. وفي هذه الحالة يجب إعطاء المتدرب الفرصة لإبداء رأيه لتطوير العمل الذي سيشغله مستقبلاً.

ومن مزايا هذا النوع من التدريب:

أ- يتم في بيئة العمل ذاتها والتي سيطبق فيها ما اكتسبه خلال التدريب، مما يساعده على التكيف السريع مع الإجراءات التشغيلية التي تكون هي في أثناء التدريب وبعده^(٣).

(١) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق،

ص ٢٨

(٢) د. أحمد باشات، أسس التدريب، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٨، ص ١١٣.

(٣) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق،

ص ٢٩

ب- تكون دافعية المتدرب في هذا النوع من التدريب عالية، لأنه يقوم بالعمل في بيئة حقيقية، ويتدرب (غالباً) تحت اشراف وتوجيه فرد واحد، مما يسهل عليه الاتصال والتفاعل اللازمين لبناء جو من الثقة بينهما.

ج- ويوفر هذا النوع من التدريب مساحة واسعة من الوقت التدريبي، خاصة إذا كان التدريب فردي، أو ضمن جماعة صغيرة. كما أن ذلك يمكّن المدرب من مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين^(١).

ومن عيوب التدريب في موقع العمل: أنه لا يُمكن المتدرب من بعض المعارف والخبرات التي كان من الممكن أن يكتسبها لو تم التدريب خارج موقع العمل كما أن أخطاء التدريب في موقع العمل قد ينعكس سلبياً مباشرة على العمل، وعلى المنظمة، وقد لا يكون من السهل تلافيها^(٢).

٢- التدريب خارج موقع العمل: يتم هذا النوع من التدريب خارج المنظمة التي يعمل بها العامل، كما يحدث في حال الالتحاق بدورة أو برنامج تدريبي خارج العمل في أحد مراكز التدريب أو معاهد الإدارة أو الجامعات^(٣). ويحقق هذا النوع من التدريب بعض المزايا منها:

(١) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق،

ص ٢٩

(٢) د. عبد المعطي عساف، ومشاركة د. يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، لم يذكر مكان النشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٧، ٥٨.

(٣) ويعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثنائها بدورة أو برنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل بها. ويتميز هذا النوع من التدريب بإتاحة الفرص للعاملين للالتقاء بأفراد مع جهات أخرى والاحتكاك بهم والاستفادة من خبراتهم وتبادل الخبرات والتجارب معهم. انظر في ذلك، - يوسف رباح الأحمد، تدريب العنصر النسائي بوزارة الداخلية في ظل خصوصية المرأة في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥م، ص ٢٣.

أ- أنه لا يؤدي إلى تعطيل العمل في المنظمة أو الجهاز. وأنه لا يحمل المنظمة تكاليف إنشاء مراكز تدريب خاصة بها، كما أنه يمكنها من تحديد موازناها التدريبية بناءً على تحديد المشاركات أو العقود التدريبية التي تبرمها مع الجهات الأخرى^(١).
أما عيوبه فهي: لا يسمح بالتعامل مع ظروف العمل التي سيعمل فيها المتدرب بعد عودته إلى عمله، وإنه يحتاج إلى مدربين على درجة عالية من الكفاءة والخبرة، وقد لا توجد ضمانات أكيدة بتوفرهم لدى الجهات التدريبية الخارجية التي يجري التعاقد معها^(٢).

ثالثاً - التدريب وفقاً لأهدافه: يصنف التدريب بحسب الهدف إلى:

- ١- التدريب بهدف تحديد المعلومات: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تحديد معلومات الموظف أو العامل وتطويرها حتى يساير المستجدات والمتغيرات ليقوم بعمله بصورة أفضل، ومن ثم يتم رفع كفاءته الإنتاجية أو الخدمة لما فيه مصلحة الجهة التي يعمل بها^(٣).
- ٢ - التدريب بهدف تنمية القدرات والمهارات^(٤): يهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة قدرات و مهارات العامل، وذلك من أجل رفع كفاءة العامل، ورفع مستويات الأداء الوظيفي، بما يعود بالمصلحة على المنظمة أو الجهة التي يعمل بها العامل.
- ٣ - التدريب لغرض الترقية: الغرض من هذا النوع من التدريب هو إتاحة الفرصة للعامل لشغل وظيفة أعلى وبالتالي يؤدي هذا النوع من التدريب إلى تحفيز المتدرب إلى بذل المزيد من الجهد لاكتساب المهارات والمعلومات المتطورة والجديدة^(٥) وهكذا

(١) عبد الرحمن الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٢) د. عبد المعطي عساف، د. يعقوب حمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ص ٦٢، ٦٣.

(٣) د. علي السلمي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة المعرفة، ١٩٧٠م، ص ٣٢.

(٤) د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض،

الطبعة الأولى ١٤٠٦هـ، ص ١١٢.

(٥) د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١١٥-١١٦.

يمكن أن تتعدد أنواع التدريب بحسب هذا التصنيف بتعدد الأهداف المقصودة من التدريب.

رابعاً: التدريب على أساس مهني: يصنف التدريب كذلك إلى:

١- تدريب إداري: يستهدف هذا النوع من التدريب تنمية مهارات وقدرات القادة الإداريين، والمدراء التقنيين، والأفراد العاملين في المراكز الإشرافية الأولى، وكذلك الموظفين الإداريين. وتختلف المهارات والقدرات التي يكتسبها المتدرب في هذا النوع من التدريب باختلاف، وطبيعة ونوع العمل، ومواقع الأفراد في الهيكل التنظيمي الإداري^(١).

٢ - التدريب الفني والمهني: يهدف هذا النوع من التدريب إلى تغيير وتطوير أداء الفنيين والمهنيين للأعمال المناطة بهم من خلال برامج منظمة تؤدي إلى إحداث تغييرات مفيدة في مهاراتهم، وخبراتهم، ويتم وضع هذه البرامج في ضوء التحديد السليم للاحتياجات التدريبية والتي تشخص بدقة المهارات المطلوبة للأعمال التي سيقومون بها بالمنشأة^(٢).

خامساً: التدريب وفقاً لعدد المتدربين: يصنف التدريب بحسب عدد المتدربين المشتركين فيه إلى :

١- التدريب الفردي: وهو التدريب الذي يركز على أفراد معينين، بحيث يتناول كل فرد على حدة، ولهذا النوع من التدريب أهدافه التي من بينها توطيد الفرد مع المناخ العام للمنظمة وتعريفه بمهام وظيفته، وتطوير معارف ومهارات الفرد^(٣). ومن مزايا هذا النوع من التدريب:

(١) د. غانم موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، ١٩٨٠، ص ٣٥-٣٦.

(٢) عبد الرحمن الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق، ص ٣٢.

(٣) يهدف التدريب الفردي إلى تدريب الأفراد على مهارات خاصة أو تدريب فرد معين على عمل معين جديد ذي طبيعة خاصة وغالباً ما تستخدم الأساليب الفردية في التدريب أثناء العمل، انظر في ذلك =

أ- أنه يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للعاملين، على اعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية.

٢- التدريب الجماعي: وينصب هذا النوع من التدريب على مجموعة أو مجموعات من العاملين، بحيث يكون لكل مجموعة قاسم مشترك من الاحتياجات التدريبية بينها ويعتبر هذا النوع من التدريب من أهم الأنواع التي تتوافق مع فلسفة بعض النماذج الإدارية التي تقوم على فلسفة العمل الجماعي وروح الفريق أو فلسفة المشاركة، ويتم تنفيذ هذه الطرق على جماعة من المتدربين تختلف أعدادهم، حيث تستغل ديناميكية الجماعة وعلاقات التعاون بينهم وتعزيز مهارات العمل وروح الفريق. وهذه الأساليب الجماعية هي الغالبة في عمليات التدريب، وغالباً ما تستخدم هذه الأساليب في التدريب الرسمي، ونقصد بالرسمي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنظمة نفسها أو الوزارة، أو خارج المنظمة في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو معاهد التدريب بالجامعات^(١).

سادساً: التدريب وفقاً لقطاعاته ومجالاته: يصنف التدريب وفقاً لقطاعاته ومجالاته:

أ- تدريب مدني: يشمل القطاعات التنموية الاقتصادية والصحية والتربوية والاجتماعية والإدارية^(٢).

ب- تدريب أمني عسكري: يشمل القطاعات الوقائية والدفاعية والسيادية للأفراد والضباط وبعض شرائح المجتمع المدني. وتتشعب الأنواع أعلاه من التدريب إلى أنواع أخرى لتتداخل فيما بينها وليصبح من الصعب تصنيف أي من البرامج التدريبية ضمن

= عبد الله القحطاني (محاضر ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٥٤.

(١) عبد القحطاني (محاضر ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٥٢.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٧.

واحد من هذه الأنواع دون غيره. وعليه فأن هذا التصنيف يطرح لأغراض أكاديمية ونظرية. أما على صعيد التطبيق فقد يكون البرنامج التدريبي الواحد على سبيل المثال: داخل المنظمة، وأثناء الخدمة، وقصير الأجل، وموجهاً للقياديين، وله طابع محلي، ويدخل ضمن البرامج السلوكية، إضافة لها قد يكون مخصصاً للمدنيين أو للعسكريين أو لكليهما معاً^(١). وإذا كانت فوائد التدريب ومنافعه قد تعددت وأن أهميته وأولوياته قد تنوعت فمن الطبيعي أن تتعدد وتنوع أنواع التدريب وأشكاله وموضوعاته ومستوياته تبعاً لذلك ويمكن أن نوجز أهم ما قيل حول المعايير أو المؤشرات التي يتم بموجبها تصنيف مسميات التدريب وأنواعه على الشكل التالي^(٢):

سابعاً: أهم المعايير التي يتم بموجبها تصنيف التدريب:

١ - - أنواع التدريب وفقاً لعامل الزمن :

أ- التدريب قبل الالتحاق بالخدمة

ب- التدريب أثناء الخدمة .

٢ - - أنواع التدريب وفقاً لعامل المكان :

أ- التدريب داخل المنظمة وعلى رأس العمل .

ب- التدريب خارج المنظمة وبعيداً عن العمل .

٣ - أنواع التدريب وفقاً لمده و آجاله :

أ- تدريب قصير الأجل .

ب- تدريب متوسط الأجل .

ت - تدريب بعيد الأجل.

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق،

ص ٢٦.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق،

ص ٢٧.

٤ - أنواع التدريب وفقاً لمستوياته

- أ- تدريب للمستويات الدنيا (الحرفية والمهنية).
- ب- تدريب المستويات الوسطية (الإشرافية).
- ت- تدريب للمستويات العليا (القيادية) .

٥ - أنواع التدريب وفقاً لنطاقه الجغرافي .

- أ- تدريب محلي و وطني .
- ب- تدريب إقليمي .
- ت- تدريب دولي .

٦ - أنواع التدريب وفقاً لتقنياته وأساليبه :

- أ- تدريب عبر المدربين (تقليدي)
- ب- تدريب سلوكي (ذاتي)
- ت- تدريب عن بعد (إلكتروني) .

ث- تدريب بالمحاكاة داخل الورش والمختبرات (افتراضي) .

الخلاصة: مما تقدم يتضح أن التدريب العصري الذي يتطلع له الأفراد والمنظمات والمجتمعات هو الذي تحتاجه هذه الأطراف معاً، وترغب به وتبحث عنه لكي يمكنها من مواكبة المستجدات ومواجهة التحديات التي أفرزتها العقود الأولى من الألفية الثالثة وتوجهاتها وتطوراتها الفكرية والتقنية. وهذا يستلزم التعامل مع التدريب كصناعة يتم التخطيط والإعداد لها ويكون استثماراً تحدد مجالاته وتكاليفه وعوائده، وبنفس الوقت يظل نشاطاً متخصصاً توكل مسؤولياته للمهنيين وللمتخصصين في مراحل وخطواته. وبذلك نضع حداً للتدريب التقليدي الموروث الذي ظلت نفقاته بلا عوائد ملموسة وبلا قيم مضافة لكون المسئولون عنه غير المختصين فيه، والمشاركون ببرامجه لم يدركوا أهميته وأهدافه. ولأن خطواته وإجراءاته وعملياته لم تُعالج أو تُؤطر وفق منظور تكاملي، ولم توجه بفلسفة ورؤية مستقبلية تشارك في صياغتها الأطراف المستفيدة

والجهات المنفذة معاً^(١). وقد اتخذت العمليات التدريبية ألواناً وأساليب شتى تطوّرت بتطور الحضارة الإنسانية ووضوح مفهوم العملية التدريبية في أذهان العاملين فيها، وتلك الأساليب التربوية صاغها الإنسان مسائراً بذلك التطور الهائل في المجالين العلمي والتكنولوجي وهذا ما سنبينه في المطلب التالي.

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٣٤، ٣٣.

المطلب الثاني: طرق وأساليب التدريب

التدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية ورفع كفاياته الإنتاجية ويعتبر التدريب علماً من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية. ومن هنا اتخذت العمليات التدريبية ألواناً وأساليب شتى تطوّرت بتطور الحضارة الإنسانية ووضوح مفهوم العملية التدريبية في أذهان العاملين فيها، وتلك الأساليب التربوية صاغها الإنسان مسائراً بذلك التطور الهائل في المجالين العلمي والتكنولوجي. كما أن الزيادة الهائلة في الأعداد المطلوبة من القوى العاملة المدربة يجعلنا في أمس الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب متنوعة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تتطور هي الأخرى بتطور حاجات المجتمعات البشرية^(١). كما أن ثورة المعلومات وما رافقها من تطورات تقنية ونظريات حديثة تبحث في طبيعة السلوك الإنساني وكيفية هيمته لزيادة معارفه ومهاراته الوظيفية ومدى استعداداته للتعليم. أدت إلى تنوع واضح واهتمام كبير في أساليب التدريب مما فتح المجال أمام المدربين لاختيار الأسلوب الأكثر ملائمة للبرنامج التدريبي ويتوقف اختيار الأسلوب التدريبي المناسب على مراعاة مجموعة من الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً- طبيعة عمل المتدربين: كما أن طبيعة عمل المتدربين يعتبر من المعايير الهامة التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار. فالأساليب التي يخضع لها العاملين في قاعدة السلم الإداري تختلف عن الأساليب التي تناسب العاملين بقمة الهرم الإداري وتختلف عن الأساليب التي يجب أن يخضع لها الفنيين. أما بالنسبة لباقي المستويات التي يهدف التدريب فيها إلى تزويدهم بالمعارف وتجديد المعلومات فأسلوب المحاضرة هو أكثر

(١) عبد الله القحطاني (بجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق،

الأساليب ملائمة^(١). كما أن مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للموضوع التدريبي وفترة التدريب ومكان التدريب. تتطلب أساليب تتناسب معها.

ثانياً - نوعية المتدربين^(٢): فعندما يكون المستوى العلمي والثقافي للمتدربين عالٍ، فيجب الاعتماد على أساليب يغلب عليها النقاش والتفاعل، بينما يفضل في حالة المتدربين الذين لم ينالوا حظاً وافراً من التعلم أو التجربة الاعتماد بدرجة أكبر على الأساليب التدريبية ذات الطبيعة الإخبارية كالمحاضرة.

ثالثاً - عدد المتدربين^(٣): حيث أن عدد الأفراد المراد تعليمهم يعتبر معيار مهم يتم بناءً عليه اختيار الأسلوب الأنسب. فالأسلوب الذي يصلح لتدريب المجموعات الكبيرة كالمحاضرة مثلاً لا يكون له نفس الجدوى مع المجموعات الصغيرة التي قد يجدي معها أسلوب المباريات الإدارية أكثر.

ويعني الأسلوب التدريبي: الطريقة التي يتم بها تنفيذ العملية التدريبية بالإمكانات المتاحة. تأسيساً على ما تقدم فإننا سنوضح أهم هذه الأساليب على وجه العموم تبعاً لما تناولته أدبيات الإدارة على النحو التالي:

أولاً - المحاضرة: وهي حديث شبه رسمي، يقوم فيه المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق^(٤). وهي حديث مكتوب أو شفهي يقدمه فرد لمجموعة من المتدربين وقد يتبعه نقاش أو لا يتبعه. وهي أحد أكثر الأساليب قدماً و شيوعاً في عرض المعلومات على المجموعات الكبيرة. وتعرف بالطريقة الإلقائية أيضاً، وعند تقديم المحاضرة ينصت

(١) د. أحمد بسام محمد البجلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه، مصر، أكاديمية الشرطة، ٢٠١٠، ص ٤٩.

(٢) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ١٦٨.

(٣) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ١٧٠.

(4) <http://www.edutrapedia.illaf.net/arabicvb/showarticle.shtml27/9/2>

الحضور ويسجلون النقاط وعادة ما يتم طرح الأسئلة بعد نهاية المحاضرة^(١). ويعتمد نجاح أسلوب المحاضرة على المحاضر وبراعته وقدرته في الإقناع^(٢) لذلك يستلزم هذا الأسلوب من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المستمع، ومعرفته بكيفية عرض الموضوع، وقدرته على استخدام معان جديدة، ومدى تركيزه على بعض النواحي المفيدة بالمحاضرة أكثر من غيرها. بينما تكون مهمة المتدربين الانتباه والاستماع والتركيز والتمعن بما يطرحه المحاضر

وللمحاضرة كأسلوب تدريبي إيجابيات منها: أنها تمكن من عرض قدر كبير من المعلومات في فترة قصيرة من الوقت، ولا ترتبط بمكان ولا عدد محدد. ويستفيد منها عدد كبير، وهي اقتصادية وتدخل في جميع أنواع وأساليب التدريب^(٣)، كما أنها تناسب مختلف أحجام المجموعات، ولا تحتاج إلى الكثير من المعدات.

وأما عن سلبياتها: فمنها أن العبء فيها يقع على المدرب وحده، وغير مناسبة لتدريس المهارات، وتحتاج إلى ذكاء عالٍ من المتدرب ومقدرة علمية، وكذلك فإن عدم مشاركة المتدرب فيها تعرضه إلى سرحان الذهن وعدم التركيز مع المحاضر^(٤).

وعلى الرغم من سلبيات المحاضرة، إلا أنها لازمة ولا غنى عنها لذلك كان من اللازم محاولة تفادي عيوبها، ويتم ذلك يلزم: أن يكون المدرب على علم بمستوى المتدربين، ويعرض الموضوع الذي يتناوله بطريقة سلسلة وسهلة، ويستعمل وسائل الإيضاح المناسبة، ويعدد أنماط عرض معلومات المحاضرة، ويغير من طريقة إلقاءه، كما يلزم أن

(1) http://www.elsyasi.com/article_detail.aspx?id=28/9/2017.

(٢) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق، ص ٣٤.

(٣) د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، الرياض، الطبعة الأولى ١٤٠٦هـ، ص ١٥٧.

(٤) د. أمين محمد أبو ريا، أساليب التدريب والتدريب الواقعي على رأس العمل، دار البردي للنشر، الرياض، ١٤٠٨هـ، ص ١٣.

يراعي المحاضر الوقت المتاح له ويحاول توزيعه على مراحل^(١). وللمحاضرة الجيدة شروط هي:

١- الإعداد المسبق: ويتضمن التعرف على المستوى المعرفي للمتدربين لتحديد أهداف المحاضرة ومحتواها ومستواها.

٢- التدرج: ويعني الانتقال من البسيط إلى المعقد إلى الأكثر تعقيداً، ومن المؤلف إلى المعلومات الجديدة.

٣- المناقشة: وتتضمن إتاحة الفرصة للمستمعين لإبداء الآراء والتحليل والنقد.

٣- المتابعة: وتتضمن التعرف على مدى التغيير الحادث على معلومات واهتمامات المستمعين^(٢).

ثانياً- الندوة: ويقصد بالندوة لقاء علمي يعقد لمناقشة موضوعات علمية في مجال محدد وتقدم فيها أبحاث أو أوراق عمل مقبولة للخروج بتوصيات تخدم العمل في مجال الندوة^(٣). وهي أيضاً نقاش وحوار ومجادلة لتوضيح ودراسة وبحث موضوع محدد سلفاً^(٤)، يشترك فيها جانبان : الأول مجموعة من المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم المختلفة حول موضوع معيّن، والثاني: مجموعة من المتدربين أو المستمعين الذين يكون موضوع النقاش مهم لهم لكونه يشكل حاجة تدريبية أو مادة مهمة لزيادة معارفهم وتصحيح معلوماتهم. وتقوم الندوة أساساً على المناقشة المقيدة، بمعنى أن يكون هناك موضوع أو مشكلة معينة هي محور الندوة، فيعرض المختصون

(١) د. صبحي محرم، أساليب التدريب، محاضرة أُلقيت على طلاب برنامج الدبلوم المتقدم لإعداد برامج التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ٥١٤٠٧.

(٢) أ. د. رداح وأحمد الخطيب، التدريب - (المدخلات - العمليات - المخرجات) الأردن، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، إربد، ص ١٢٥

(3) <http://www.qahtan.net/vb/archive/index.13/10/2017>

(٤) عبد الرحمن عبد الله الطيار (محاضر ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق

مختلف الآراء الواردة في شأنها، على أن يتبع ذلك إتاحة الفرص للمستمعين للمشاركة في مناقشة مضبوطة لا يُسمح فيها بالخروج عن الموضوع أو إثارة مشكلة فرعية خارجة عن موضوع الندوة، ولكن يلاحظ إن غالبية المستمعين لا يشتركون في المناقشة حينما يعرض المختصون القضايا والمشكلات ويتولون تحليلها ومناقشتها والإجابة عن ما قد يبدو من تساؤلات حولها، ومن ثم لا يجد المستمعون مجالاً حقيقياً للاشتراك في المناقشة. فتنفني القيمة التربوية من الندوة، ولا تسفر إلا عن أقل القليل من النتائج المتوقعة. والواقع أن تبادل الآراء ووجهات النظر والمناقشات التي تظهر كافة جوانب المشكلة المعروضة، والممارسات العملية لتحليل الموقف. تسهم كلها في إمداد المتدربين بالمعرفة وهي مزايا ناتجة عن الاجتماعات التي يحضرها مجموعة من المتدربين في شكل ندوة^(١).

ثالثاً- المؤتمرات: تعد المؤتمرات من أساليب التدريب المتقدم والتي تحتاج إلى إعداد وتخطيط مسبق وتحديد لموضوعاتها بناءً على توصيات من مؤتمرات سابقة، ويكون المؤتمر فرصة لتحريك عقول وأفكار المشاركين، وقد يعدل من سلوكهم واتجاهاتهم إذا قدمت فيه الأبحاث المتعمقة والعلمية^(٢). والمؤتمرات أساليب علمية جيدة ينصهر في بوتقتها الأكاديمي والخبير والرئيس ويتم فيها الحوار عن قضايا مهمة منها ما هو حل لمشاكل قائمة، ومنها ما هو طريق لاتخاذ قرارات مصيرية.

ويمتاز هذا الأسلوب للتفكير الجماعي بأنه يتيح فرص تبادل الخبرات والمعلومات واستعراض وجهات النظر في الموضوع أو الظاهرة أو المشكلة المطروحة للمناقشة والتواصل إلى حل يرضي جميع الأطراف ومن ثم يسهم هذا الأسلوب التدريبي في تنمية

(١) خالد أحمد عمر (مستشار قانوني لشرطة دبي)، إدارة الشرطة العصرية، القيادة العامة لشرطة دبي،

دبي، ١٩٩١، ص ٢١٤.

(٢) عبد الرحمن عبدا لله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق،

ص ٣٧.

المعرفة للعضو بالتعليم من خلال تجارب الآخرين كما تتاح له فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مسائل معينة هامة تمكنه من المقارنة بين آرائه وآرائهم، كما تعلمه كيف يحترم وجهات نظر الآخرين ويقبل النقد الموجه لآرائه بصدر رحب وبروح ودية، ويتعلم أن هناك دائماً أكثر من مدخل علمي لحل أي مشكلة كما انه ينمي في نفسه القدرة على التحليل وبعد النظر. وينتج عن ذلك تدريب عملي للعضو المشارك على التروي في اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي، وأن يأخذ في اعتباره بدائل أخرى يمكن أن تساهم في حل المشكلة القائمة المزمع اتخاذ القرار بشأنها. وتتطلب المؤتمرات تفكيراً شخصياً بناءً ومشاركة في العمل، ويجب أن يتوفر لأعضاء المؤتمر الدراية والخبرة التي تساهم في المناقشات ويكون لديهم القدرة على فهم وتطبيق المعلومات والبيانات والخبرات التي يمددهم بها رئيس المؤتمر لأن المؤتمر عبارة عن فن للتشاور الجماعي بشكل رسمي، كما أنه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات والأعمال. ويعاب على أسلوب المؤتمرات صعوبة جمع العلماء والخبراء من أنحاء العالم في مكان واحد، وارتفاع تكلفة المؤتمرات، كما أن المتدرب لا يخرج من المؤتمر بفائدة إلا إذا كان لديه خلفية كافية عن الموضوع المحوري للمؤتمر^(١).

رابعاً- المناقشة: هي أسلوب تدريبي يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المُدرِّب، وتتم مناقشته بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تغني هذا الموضوع^(٢). وتستخدم المناقشة عادة لتنمية المهارات المعرفية والاتجاهات والمشاعر. إلا أنه كثيراً ما يلاحظ إجماع كثير من المدربين عن استخدام استراتيجية المناقشة نتيجة لخبراتهم السابقة غير الناجحة. إن الأسلوب الوحيد لتعلم استراتيجية المناقشة هو ممارستها حيث يتعلم المُدرِّب والمشاركون معاً عن طريق العمل والاستكشاف

(١) د. ميخائيل جمعان، أسس الإدارة العامة، مطبعة الجميل، عمان، ١٩٧٩م، ص ٤١٠.

(2) <http://www.fao.org/wairdocs/15/11/2017>.

الجماعي. ويختلف أسلوب المناقشة ويتحدد نوع المشتركين فيها تبعاً للهدف منه^(١). ومهما كان نوع المناقشة فيجب أن يتجه نظر المشرف القائد إلى جانبين رئيسيين وفي آن واحد: الجانب الأول هو أن يضع من الضمانات ما يكفل ارتباطات كل ما يقال. محتوى الموضوع محور المناقشة. والجانب الثاني هو تقويم عملية التفكير أو المهارات أو الاتجاهات التي يستخدمها المشاركون في مناقشة الموضوع^(٢). ويمتاز هذا الأسلوب بأنه يمثل مستوى عالي من المشاركة، ويتضمن نقاش مركز على الأهداف والأفكار، وهو ابتكاري وقليل التكاليف، ولكن يؤخذ عليه بأنه يتطلب نضجاً واهتماماً من المجموعة، ويحتاج إلى مهارات عالية من المدرّب، ويمكن أن يحدث خروج أحياناً عن الموضوع الرئيسي إلى مواضيع جانبية^(٣).

خامساً-العصف الذهني: إن العصف الذهني أو تعصيف الأفكار هو أحد الأساليب الرائدة في التدريب حيث يتم من خلاله الحصول وبسرعة على البدائل العديدة للحلول، وبموجب هذا الأسلوب يتم تجميع مجموعة من الناس من المهتمين والمعنيين معاً، ويُعطون وصفاً مختصراً عن العوائق الرئيسية لمشكلة ما، ثم يطلب منهم تقديم مقترحات متعددة بقدر ما يستطيعون وذلك لغرض التغلب على العقبات^(٤). ويعتبر استمطار الأفكار من الأساليب التي تشجع التفكير الإبداعي، أو التفكير من عدة وجوه. ويستخدم لتوليد مجموعة من الأفكار الإبداعية المتنوعة التي تخص مشكلة معينة^٥. وبعد تحديد المشكلة، يوضح المدرّب بأن الهدف من الجلسة هو الحصول على

(١) أ. د. أحمد الخطيب، أ. د. رداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، جدارا للكتاب العالمي،

عمان، ص ١٠٢.

(٢) عبد الله القحطاني (بجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٧٦.

(3) http://www.elsyasi.com/article_detail.15/11/2017.

(٤) عبد الله القحطاني (بجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٥) عبد الله القحطاني (بجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٦٧.

أفكار متنوعة بقدر الإمكان، حيث يشجع كل شخص على المساهمة بأي فكرة على أن لا تكون بعيدة عن الموضوع. فهو عبارة عن طريقة لإتاحة الفرصة لكل فرد من المجموعة لإخراج فكرة أو أكثر حول المشكلة بعد عرضها على الجميع^(١)، وهو أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار. لذلك فإن هذا الأسلوب يحتاج إلى مدربين مهرة ولديهم خلفيات ثقافية واسعة في العلوم السلوكية إلى جانب التخصص العلمي والقدرة على دفع المتدربين للإتيان بحلول جديدة وهو إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يُشجع فيها أفراد المجموعة، بإشراف رئيس لها على توليد أكثر ما يمكن من الأفكار والاقتراحات المبتكرة الخلاقة خلال فترة من الزمن قصيرة نسبياً. وتسجل هذه الأفكار ليقوم رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها، وتحليلها بعد جمعها دون مناقشتها. وهذا الأسلوب يُستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة، والهدف من هذا الأسلوب هو إثارة العقلية للمتدربين^(٢).

والمبدأ الأساسي للعصف الذهني هو تشجيع تقديم أفكار جديدة لذلك فإن التقييم والحكم على الأفكار لا يتم إلا بعد الحصول على قدر جيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الأفكار المقدمة وإعدادها للنقاش فيما بعد والمبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تحديد أو تمييز. ومن مزايا هذا الأسلوب إطلاق حرية التفكير وفتح

(١) عبد الرحمن عبد الله الطيار (محاضر ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق ص ٣٦.

(٢) د. ياغي محمد عبد الفتاح، أهمية تحديد الاختصاصات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية، المجلة العربية للتدريب، المجلد الثاني، ع-٣، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤٠٨هـ، ص ٣٢٩.

المجال للطاقات الكامنة لدى المشاركين حتى تلك التي تبدو خيالية، وهو أسلوب ابتكاري تعاوني. و يؤخذ عليه أنه قد يؤدي إلى إضاعة الوقت والملل نتيجة الاستماع لبعض الآراء الغير مفيدة^(١).

سادساً- تمثيل الأدوار: يعني هذا الأسلوب اصطناع بعض المواقف الوهمية بقصد التدريب على مواجهتها في الحياة العملية، فهنا يتصور المتدربون أنفسهم موجودين في حالة واقعية ويتصرفون على هذا الأساس^(٢). ومثال ذلك تصور حدوث حريق، أو حادث سير. ويشبه تمثيل الدور-الدراما- يكون فيها كل مشترك محدد الدور الذي يلعبه. إلا أن الفرد يرتجل دوره المحدد تبعاً للاستجابات الخاصة بالحالة التدريبية. وتتطلب هذه الطريقة الحركة والنشاط والعمل في الهواء الطلق، وهي لا تقتيد بحجر دراسية^(٣). ويهدف هذا الأسلوب إلى: تدريب المتدربين على استخدام ما تعلموه، وتوضيح الأسس والمبادئ المستقاة من محتوى المادة أو الموضوع، وتقديم أساس قوي للبحث والمناقشة، بناء قناة اتصال بحيث يتم التعبير عن المشاعر التي يعتقد بها الفرد. وكما هو الحال بالنسبة لأساليب التدريب الأخرى، فإن مدى فعالية تمثيل الدور إلى حد كبير على الثقة التي يشعر بها المدرب في إتباع هذا الإجراء وشعور المتدربين المكتسب من اتجاه المدرب. إلا أن أفضل الطرق لتعلم استخدام تمثيل الدور هو المشاركة الفعلية فيه وتجربته بإشراف خبير في هذا الأسلوب^(٤).

(1)<http://www.fao.org/wairdocs/17/11/2017>.

(٢) خالد أحمد عمر(مستشار قانوني لشرطة دبي)، إدارة الشرطة العصرية، القيادة العامة لشرطة دبي، مرجع سابق، ص ٢١٠.

(3)<http://www.elearning-arab-academy.com/learning-styles> 20/11/2017.

(٤) عبد الله القحطاني(مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، الرياض، ٥١٤٢٦ ص ٨١.

سابعاً- التعليم بالمراسلة: إن أحد أهداف التعليم بالمراسلة خلق متعلمين يعتمدون على أنفسهم في عملية التعلم، ويصبح بمقدورهم بعد دراستهم لسلسلة من المساقات أن يحولوا ما تعلموه إلى نشاطات عملية ملموسة وأن يتمكنوا من الاستمرار في التعلم بأنفسهم مدى الحياة. وتستعمل الدراسة بالمراسلة على نطاق واسع كوسيلة لتغيير المهن، مع ميزة عدم ترك المهنة أو العمل من أجل الذهاب للمدرسة للتدريب على المهنة الجديدة. ومن المعروف أن الأهداف المعرفية تتحقق بالمراسلة بنفس الدرجة التي تتحقق بها بطرق التعليم التقليدية المعروفة. أما الأهداف (النفس - حركية) فلا تسهل دراستها بالمراسلة. ويبدو أن الدافع نحو نشر التعليم بالمراسلة دافع اقتصادي صرف في كثير من البلدان فالتعليم عن بعد هو أسلوب حسن لنشر وتحسين النظام التربوي بسرعة أكثر وبكلفة أقل من أي أسلوب آخر^(١).

ثامناً- العيادات: وهي عبارة عن جلسات يتم عقدها حيث يخصص المدربون جهودهم لحل مشكلة معينة. وهكذا فإن العيادات تستخدم أسلوب النقاش، للمساعدة في التوصل إلى حل واتخاذ قرار واكتساب مهارات روح الفريق. وإذا ما تم استخدام هذه الطريقة بأسلوب صحيح وفعال، فإن على المدربين اعتبار المشكلة وكأنها حدثت في الواقع أو أنها يمكن أن تحدث عند تنفيذ مهامهم و أعمالهم^(٢). كما يجب أن يشارك كافة المدربين في المدخلات حتى يمكن التركيز على المعايير المستقاة من خبراتهم وبالتالي توسيع قدراتهم وإكسابهم مهارات ذات قيمة هامة. ويلاحظ أن المجموعة تواجه عادة حالات حقيقية وواقعية حتى يمكن بناء أسلوب أو طريقة تجعلهم أكثر

(١) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، الرياض،

٥١٤٢٦. ص ٥٦.

(٢) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، الرياض،

٥١٤٢٦. ص ٩٥.

نجاحاً في حياتهم^(١). كما أن الرحلات الميدانية، وتمثيل الأدوار والعروض تشكل أساساً لتشخيص هذا النموذج من التدريب العيادات. ويقترح البعض على ضرورة مشاركة كافة المتدربين بهذا الأسلوب وأن يكون لهم اهتمامات مشتركة. وهذا يدل على أن أسلوب العيادة يمكن أن يواجه حالة واقعية و حقيقة، ويتوصل إلى حل لها بالإضافة إلى اكتساب خبرة علمية. وبطبيعة الحال، فإن هذا يمكن أن يحدث فقط، إذا ما تم اختيار عمليات حلاً لمشكلة المنسجمة مع أسلوب العيادة والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ منها^(٢).

تاسعاً- البريد الوارد: وهو يعطي المتدربون مجموعة من الملفات، والأوراق والرسائل تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلاً التعامل معها في مكان عملهم أي المحتوى النموذجي للبريد الوارد على مكتب الموظف أو العامل. ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة. وبعدها تتم مقارنة النتائج مع بعضها البعض^(٣). ويلتزم هذا النوع من التدريب أولئك العاملين في شؤون الخدمات لإعطائهم صورة واضحة عن المشاكل اليومية الحقيقية وطرق حلها، حيث أن محاكاة أوضاع الحياة الحقيقية يساعد في تحول التدريب النظري إلى الواقع الحقيقي. لكن من المهم الإشارة إلى أن محتوى البريد الوارد تكون دائماً حقيقية وواقعية. ويجب أن يكون هدف التدريب تزويد المتدربين بطريقة نموذجية وإتباعها في عملهم مستقبلاً، ويجب أن تتم مقارنة النتائج بطريقة لاتضعف الثقة أو الحيوية في المتدربين الذين يمتازون بضعف قدراتهم أكثر من زملائهم المتدربين الآخرين^(٤). ولهذا الأسلوب من التدريب بعض

(١) أ. د. رداح وأ. د. أحمد الخطيب، التدريب (المدخلات، العمليات المخرجة)، مرجع سابق، ص ١٤٧.

(2) Dugan Laird, *Approaches to Training and Development*, Addison- Wesley publishing Company, Massachusetts, 1982, p156

(٣) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق ص ٨٦.

(٤) أ. د. أحمد الخطيب، أ. د. رداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص ١٣٦.

الميزات منها إظهار إمكانيات المتدربين في حل المشكلات، وتمثيل الواقع الفعلي في العمل. أما عن عيوبه فأهمها الأسلوب الفردي في اتخاذ القرار^(١).

عاشراً- الرحلات الميدانية: وهي زيارات لمواقع العمل والملاحظة على الطبيعة ظروف سير العمل وملاحظة الأساليب المستخدمة فيه، ويعتبر أسلوب الزيارات الميدانية أسلوباً مكماً لبعض الأساليب التدريبية الأخرى مثل أسلوب المحاضرة وأسلوب المناقشة. ومثال ذلك الانتقال إلى موقع حادث سير. ويعتبر هذا الأسلوب من أقوى الأساليب فعالية بعد التطبيقات العملية. وتعد الزيارات الميدانية مفيدة ليس لأنها تزود المتدربين بالمعلومات الأولية وتمكنهم من رؤية كيف أن عدداً من المهارات والعمليات تعمل بانسجام وتآلف في كل واحد فحسب بل لأنه يمكن استخدامها لتزويد المتدربين بالخبرات الثقافية المناسبة^(٢).

ولكي تكون الرحلات الميدانية أكثر فعالية، لا بد من ربطها مباشرة ببعض الأعمال والأحداث الجارية والتركيز على حاجة المتدرب الواضحة لها وإشراك المتدربين في جميع خطوات التخطيط للرحلة مما يساعد في توليد الاهتمام لديهم وجعل الرحلات الميدانية أكثر فائدة^(٣). وعلى سبيل المثال، بينما تكون إحدى مجموعات المشاركين مشغولة ببناء الأسئلة المتعلقة بالأشياء المهمة، تكون مجموعة أخرى صغيرة مشغولة بعمل التسهيلات للرحلة الميدانية مثل التزود بمعلومات عن المرشدين خلال الرحلة، ورسم الدخول، وتاريخ ووقت السماح بالزيارات، والملابس المطلوبة، وتوفير

(١) عبد الرحمن عبد الله الطيار (محاضر ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق، ص ٨٧.

(٢) عمر خالد أحمد (مستشار قانوني لشرطة دبي)، إدارة الشرطة العصرية، القيادة العامة لشرطة دبي، كلية شرطة دبي، ١٩٩١، ص ٢٠٩.

(٣) عبد الله القحطاني (محاضر ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٨٤-٨٥.

تسهيلات الطعام، كما تكون مجموعة أخرى من المتدربين تبحث في المواصلات اللازمة للرحلة، ومسافتها ومدتها، وفيما إذا كانت تتطلب المغادرة قبل ساعات الدوام الرسمي والرجوع بعد نهاية الدوام وبعض المستلزمات الأخرى للرحلة. وهذا الأسلوب يعتبر أسلوباً مكماً لبعض الأساليب السالفة الذكر وخاصة المحاضرة والمناقشة ويهدف من ورائها إلى ربط الدراسة النظرية بالجانب التطبيقي العملي وذلك من خلال زيارة مصنع أو محطة تكرير بترول. . الخ، حيث يقوم المختصون بشرح واف ويسمح للمتدربين بالمناقشة وتوجيه الأسئلة حول موضوع الزيارة.

وللزيارات الميدانية إيجابيات نذكر منها^(١).

- ١ - مشاهدة الجانب العلمي لما تمت دراسته نظرياً داخل قاعة التدريب.
 - ٢ - الوصول إلى الاستيعاب العميق لموضوع البحث مما يشته في أذهان المتدربين.
 - ٣ - استقاء المعلومات التطبيقية من أصحاب الاختصاص.
 - ٤ - التعرف على واقع العمل الذي سوف يواجهونه مستقبلاً.
 - ٥ - فرصة للترويح عن النفس بتوفير جو بعيد عن التدريب داخل قاعة التدريب.
- أما عن سلبيات الزيارات الميدانية فنذكر منها^(٢):
- ١- التكلفة الباهظة أحياناً وذلك بسبب تأمين وسائل المواصلات.
 - ٢- قد يكون الشخص الذي يقوم على الشرح في موقع الزيارة غير متمكن، مما يعطي المتدربين فرصة التعرف على الجوانب السطحية فقط.
 - ٣- النمط السلوكي لبعض المتدربين وخلق المشكلات مما ينعكس على الشرح في موقع الزيارة .

(١) عبد الله القحطاني (محاضر ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص ٨٥.

(٢) د. محمد أمين أبو ريا، أساليب التدريب والتدريب الموقعي (على رأس العمل)، دار البردى للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤٠٨هـ، ص ٤٦.

أحد عشر - أسلوب دراسة الحالة: وهي محاولة عملية لرؤية الظواهر والمشاكل الإدارية على وجه يماثل الواقع الفعلي^(١)، هذا الأسلوب من الأساليب الفعالة في مجال التدريب فهو يهدف إلى صقل العنصر البشري وإعطاء المتدرب فرصة للتدريب العملي والتطبيقي الفعلي لمعلومات شُرحت له، أو مشكلة عُرضت عليه، وفي هذا الأسلوب تكتسب الخبرة التدريبية من خلال وصف متقن لحياة واقعية أو ظرف مماثل، فيقدم لمجموعة صغيرة حالة معقدة مطابقة لمشكلة في الحياة الوظيفية.

ومثال ذلك أن تعرض على أحد المتدربين واقعة كما لو كان مسؤولاً في موقع عمله، وتصبح الحالة المعروضة موضوعاً للمناقشة...ماذا يفعل؟ وكيف يمكن له إصدار القرارات المناسبة الرشيدة لحل هذه المشكلة، وما هي نتائج هذه القرارات؟...فلا بد أن يدرك صاحب المشكلة الخطوات والطرق التي يمكن بها الوصول إلى قرارات سليمة لحل تلك المشكلة. والخطوات الواجب إتباعها في أسلوب دراسة الحالة هي^(٢):

- ١- الخطوة الأولى: التعرف على المشكلة من خلال تحليلها بشكل علمي، وتعريف المشكلة في الحالة المعروضة يتطلب خبرة في دراسة المعلومات والمعطيات حول المشكلة.
- ٢- الخطوة الثانية: جمع البيانات المرتبطة والمسببة للمشكلة محل الدراسة.
- ٣- الخطوة الثالثة: تحليل البيانات والمعلومات، المسببة للمشكلة.
- ٤- الخطوة الرابعة: اقتراح واعتماد حلول لمواجهة المشكلة المعروضة .
- ٥- الخطوة الخامسة: اختيار القرار المناسب من بين الحلول المقترحة. وتقديم المبررات والركائز والأسس التي استند عليها المتدرب في اختياره للقرار من بين الحلول المقترحة لحل المشكلة أو الحالة محل الدراسة. ولدراسة الحالة مميزات نذكر منها^(٣):

(١) عبد الله القحطاني (مجاز ماجستير)، التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق. ص ٦١.

(٢) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة، مرجع سابق، ص ٥٨.

(٣) عبد الرحمن عبد الله الطيار (مجاز ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق،

-حث المتدربين على البحث عن مزيد من المعلومات والحقائق المتعلقة بالحالة المعروضة،-تنمية قدرات المتدربين على التفكير التحليلي،
-تساعد الحالات المتدرب في تطبيق المعرفة النظرية على موقف معين،
-تبادل الخبرات ووجهات النظر عن طريق الممارسة العملية.
عليه من خلال ما تقدم فإننا نرى: أن الأساليب التدريبية تمثل مكوناً أساسياً من مكونات نظام التدريب وفعالية البرنامج التدريبي تعتمد إلى حد كبير على نوعية الأساليب وتفاعل المشاركين معها، كما أصبح من الواضح أنه لا يمكن تبني أسلوب واحد ليكون الأسلوب الأمثل في كل موقف تدريبي، فلكل أسلوب خصائصه ومزاياه ومخاطرة ومحاذيره على السواء، الأمر الذي يستلزم من المدرب لكي يكون ناجحاً في مهمته أن يجيد اختيار الأسلوب المناسب وأن يكون بارعاً في تنفيذ أي أسلوب يتم اختياره بالتركيز على الميزات وتجنب العيوب والمحاذير وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التدريبية وصقل المعرفة واكتساب المهارة والقدرة على التحليل واستنباط الحلول، هذا وبالإضافة لحسن اختيار الأسلوب المناسب لنجاح العملية التدريبية فإن التخطيط لهذه العملية يعد أيضاً الخطوة الأولى التي تبني عليها العملية التدريبية برمتها، وهذا ما سنبينه في المبحث التالي.

المبحث الثالث: تخطيط التدريب

تمهيد وتقسيم:

إن التدريب هو أحد الأنشطة التي يمكن من خلالها تمكين الإنسان وتطويره من أجل تفعيل قدراته وتوظيف طاقاته لخدمة ذاته ومجتمعه والإنسانية جمعاء. ولا يمكن للتدريب أن يعطي الثمار المنتظرة منه إذا لم يسير وفقاً لخطوات منظمة قائمة على أسس علمية ثابتة تؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة باعتباره أهم مصادر تطوير وتنمية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإدارية والفنية. كما أن ذلك يتوقف على كيفية إعداد البرامج التدريبية المناسبة للمشاركين فيها والمطابقة لاحتياجاتهم ولرغباتهم الملبية لمتطلبات وظائفهم ومنظمتهم. وهذا التطابق بين البرامج التدريبية والاحتياجات الفعلية لن يتحقق بدون التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية، لذلك تتعرض البرامج التدريبية المنفذة هنا وهناك للنقد والشكوى من أطراف متعددة. والاحتياج التدريبي المقصود هنا لا يعني بالضرورة وجود النقص والقصور أو الخلل في معارف الإنسان أو قدرته أو مهاراته، وإن كانت هذه تشكل البداية الأولى للتدريب. لكنه اليوم أصبح يشمل كذلك ما يحتاجه الفرد أو تحتاجه المنظمة أو يحتاجه المجتمع للتحسين والتطوير والتحديث والتميز من أجل بناء حياة أسعد ومستقبل أفضل، والتحسب للمشاكل والتحديات والأزمات قبل وقوعها ليكون التدريب وقائياً أولاً وعلاجياً ثانياً^(١). عليه سنقوم بتوضيح مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليبها ومعوقاتها ومرحلة تخطيط البرامج التدريبية والمشكلات التي تواجهها كما يلي:

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

المطلب الثاني: تخطيط البرامج التدريبية.

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية.

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية لأنه من خلاله يتم تشخيص المشكلات التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة، ومن هنا فإن أي برنامج تدريبي لا يبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتدرب لا يكون مؤثراً وقد يكون إهداراً للإمكانات البشرية والمادية. لذا فإن إيجاد تدريب فعال قادر على تحقيق الهدف منه يستدعي بالضرورة تخطيط فعال يلبي احتياجات المتدرب، ويوفر فرصاً حقيقية للنجاح نتيجة ارتباطه بالاحتياجات الخاصة بكل فئة من فئات العاملين بالمنظمة، وتعد مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية حجر الأساس في نجاح عملية التدريب وتمثل البداية الأساسية في سلسلة الحلقات المترابطة من حلقات العملية التدريبية، وهي الركيزة الأساسية لبناء برامج ذات فعالية تسهم في تطوير أداء المتدربين وترتقي بمعارفهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم^(١).

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمثل الأساس الذي تبنى عليه جميع فعاليات العملية التدريبية وأي خلل فيه يمكن أن يؤدي إلى عدم تحقيق الفائدة من الجهود التي تبذلها المنظمة للارتقاء بمستوى العاملين وكفاءاتهم ومهاراتهم. عليه يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة لكي يتمكن مصمم البرامج من تحديد الكم والنوع للمعارف والمهارات اللازم توافرها في البرامج المراد تنفيذها وستناول فيما يلي تعريفها وأهميتها وطرقها ومعوقاتها.

أولاً: تعريف الاحتياجات التدريبية: لقد تعددت الآراء حول مفهوم الاحتياجات التدريبية مع أن المضامين تكاد تكون واحدة فجميعها تتمحور حول معالجة نواحي القصور والعجز في أداء العاملين، وتطوير مستويات الأداء في المستقبل، فهناك من عرفها بأنها: (التغييرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين

(١) صالح محمد النويجم (بجاز ماجستير)، تقوم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٢.

لسد النقص في كفاءتهم أو معالجة مشكلة في أدائهم أو لتحسين علاقاتهم وتعاملهم مع زملائهم أو زبائنهم^(١).

ومنهم من عرفها بأنها: (مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومعلومات ومهارات واتجاهات الأفراد العاملين لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث السلوك المرغوب صدوره عنهم الذي يمكن أن يحقق الكفاية الإنتاجية في أدائهم والقضاء على نواحي القصور أو العجز في هذا الأداء وبالتالي زيادة فاعليتهم بالعمل^(٢)).

وبالعرض عرف الاحتياج التدريبي بأنه: (تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب به، أو بين القدرات الحالية ومتطلبات الوظيفة الفعلية، والتي يمكن أن تُسد بالتدريب^(٣)).

إن مفهوم الاحتياجات التدريبية يتعلق ببعدين زمنيين هما الحاضر والمستقبل، أو بعبارة أخرى الوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى حيث يعبر الوضع الحالي عن نواحي معرفية أو معلومات أو اتجاهات ناقصة يراد تكميلها، أو ضعف في الأداء والعلاقات يراد علاجه وتفاديه، أو عن مشكلة محدودة (تنظيمية أو إنسانية يراد حلها). وهذا ما يطلق عليه التدريب المستمر أو المعرفة المستجدة. أما الوضع في المستقبل فيعبر عن تكملة لهذه الجوانب (معلومات أو اتجاهات)، أو تعديلها وتغييرها. وعلى هذه الأساس تُعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوبة لأداء عمل معين والمستوى الواجب

(١) أ.د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٩٩.

(٢) صالح محمد النويجم (مجاز ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٤.

(٣) د. ديفيد أوسبورن، تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٢.

توفره عند الفرد لأداء هذا العمل اعتماداً على الاستعداد النفسي، والقدرات الإبداعية، وتحمل المسؤولية^(١).

وهناك أيضاً من يرى الاحتياجات التدريبية على أنها أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها بمعايير سلوكية واقتصادية. وهذا الاتجاه يتمثل في مدخل النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام وبالموقف العام في المنظمة، ويمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية على أنها تمثل الثغرة أو الفرق بين الذي يحدث فعلاً في المنظمة وبين الذي يجب أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية^(٢).

من خلال ما تم عرضه من تعريف للاحتياجات التدريبية يتضح أن هناك ثلاثة عناصر تشملها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وهذه العناصر هي **المعلومات، والمهارات، السلوك**، وسوف نوضح باختصار تعريف كل عنصر من هذه العناصر^(٣):

١- المعلومات: هي معارف وأفكار جديدة يتم فهمها واستيعابها، بحيث يؤدي تعلمها إلى تحسين أداء الفرد. مثل معرفة أنظمة ولوائح العمل.

٢- المهارات: وهي اكتساب الفرد القدرة على استخدام وسائل وتقنيات جديدة بطريقة فعالة.

٣- السلوك: المقصود اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو الموقف بطريقة جديدة.

(١) د. عبد الرحمن أحمد هيجان، مفاهيم إدارية في التدريب، محاضرة لدورة إعداد المدربين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٧م، ص ١٢.

(٢) د. عبد الشافي أبو الفضل، تقويم برامج التدريب في صناعة السيارات، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٨، ص ٤٦.

(٣) د. هدى أحمد صادق، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع الحكومي، المجلة العربية، المجلد (٥)، العدد (١٠)، ١٩٩٢، ص ١٢٢.

وهكذا يتضح إن الاحتياجات التدريبية تُعبر أحياناً عن التغيرات المطلوبة في معلومات العاملين ومهاراتهم واتجاهاتهم من أجل تعديل سلوكهم التنظيمي وفق ما يحقق أهداف التنظيم، وأحياناً تُعبر عن العاملين الذين يحتاجون إلى نوع معين من التدريب أو الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها. وفي جميع الحالات يلاحظ أن الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة وتظهر في أحوال ومراحل كثيرة من حياة التنظيم^(١).

مما سبق فإننا نرى أن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الحلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة. فهي بذلك تعني معلومات أو مهارات، أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص، أو عدد من الأشخاص، أو يراد صقلها، أو تغييرها وتعديلها. واستناداً إلى ذلك فإننا نؤيد من خلصَ إلى تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية بأنه: (التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين في مختلف الإدارات والمستويات لسد مشكلة أو لتحسين أداء فردي أو جماعي أو تنظيمي) وبشكل عام تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة. وبعبارة أخرى فإننا نقصد بالاحتياجات التدريبية تحليل مجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي^(٢).

ثانياً- أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وفوائدها: إن الفوائد المتعددة والمتنوعة التي يتوخاها الأفراد والمنظمات والمجتمعات من البرامج التدريبية على اختلافها، لا تتحقق فعلياً بمجرد تنفيذها أو المشاركة فيها، فهناك شروط وهناك مستلزمات لا بد من توافرها لكي تتحقق الأهداف المقصودة من التدريب وبرامجه. ومن أول وأهم هذه المستلزمات الضرورية لنجاح التدريب ولجعله فاعلاً ومستمرّاً هو أن تسبقه خطوه هامة هي تحديد الاحتياجات التدريبية المراد تلبيتها والتفاعل معها، والانطلاق منها للخطوات اللاحقة الأخرى. وبدون هذه الخطوة أو بدون إنجازها بعلمية وواقعية فإن،

(١) صالح محمد النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٤.

(2) <http://www.hrdiscussion.com/hr39485.html> 23/11/2017.

أي جهد وأي وقت يبذل فيها لن يكون إلا هدرًا وضياعاً أو مجرد ادعاء ودعاية أكثر منه تدريباً^(١).

وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية هامة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وعملية دائمة ومستمرة، فهي تنبثق من كونها عنصراً أساسياً من عناصر العملية التدريبية، ومرحلة من أهم مراحل التخطيط للتدريب. كما تنبع أهمية تحديد هذه المرحلة من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، وبالتالي فإن أي قصور أو تساهل في تحديدها بأسلوب علمي سوف ينعكس سلباً على الجهد التدريبي. ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في عملية تحديدها وفي الأسس والأساليب التي تعتمد عليها^(٢). ويتجه بعض العلماء إلى ربط تخطيط البرنامج التدريبي بتحديد الاحتياجات التدريبية^(٣) باعتبارها الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم، من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد التنظيم، وارتقاء معلوماتهم ومهاراتهم وتحسين اتجاهاتهم. وتبرز أهمية تحديد هذه المرحلة من كونها عنصراً فعالاً في تحديد مخرجات النظام التدريبي، وبالتالي في تقرير أنواع وحجم الفعاليات التدريبية^(٤). ويرتبط نجاح البرنامج التدريبي بالتعرف على الاحتياجات التدريبية وتحديدها بدقة قبل البدء الفعلي في تنفيذ الخطة التدريبية. كما تتضح أهميتها من كثرة اهتمام الباحثين بهذه المرحلة بدرجة تفوق اهتمامها بمراحل التدريب الأخرى، ويرى كثير من الباحثين أنه من الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها بعض الجهات المسؤولة عن التدريب أن تقوم بتصميم البرامج التدريبية وتحديد

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٠٣.

(٢) د. ضياء الدين زاهر، تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي مقترح، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، الدوحة، ١٩٩٠، ص ٢٤.

(٣) د. عبد الفتاح محمد ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦، ص ٧٤.

(٤) د. محمد حسن حربي وآخرون، المدخل التنظيمي كأسلوب شامل لتحديد الاحتياجات التدريبية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان مجلد - ١٠ -، العدد - ١ -، ١٩٨٦، ص ٧٣.

أهدافها ومضمونها. معزل عن هذه الخطوة وذلك بالاعتماد على تصورات وملاحظات عارضة يحددون بناءً عليها احتياجات المنظمة^(١).

ويرى آخرون أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية تتمثل في كونها محور الارتكاز الذي تسند إليه الخطط التدريبية، فالهدف ليس غاية في حد ذاته، وإنما هو وسيلة لإشباع احتياجات معينة، وبالتالي فإن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يعد منطلقاً علمياً للنشاط التدريبي^(٢). والأسباب التي تجعل من تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة هامة لأي عملية تدريبية فاعلة يعود لكونها تسهم في تحقيق ما يلي:

- ١- إتاحة الفرصة أمام الأفراد والعاملين لأن يفكروا ملياً وبصفة دورية بأوجه القوى والضعف التي تميزهم عن زملائهم ممن يشغلون وظائف مماثلة.
- ٢- إعطاء الفرصة للرؤساء والمشرفين لأن يتابعوا عن قرب أداء مرؤوسيههم والوقوف على الفوارق الفردية بينهم، ومدى حاجتهم لبرامج تدريبية للتقليل منها.
- ٣- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة^(٣). وإن عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب.
- ٤- تمكين إدارات التدريب لإعداد خططها وتصميم برامجها التدريبية والتهيؤ لتنفيذها وتوفير مستلزماتها قبل أن تفاجئها الأزمات أو تظهر الإشكاليات التي تترتب على نقصان الخبرات والمهارات لدى موظفيها.
- ٥ - مساعدة المراكز والمعاهد التدريبية لإعداد خططها المشتركة التي تشارك فيها عدة دول وتحديد أوقاتها ومواقعها بالتنسيق مع الجهات المستفيدة^(١).

(١) د. عبد الكريم درويش، وليلا تكللا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٦٣٣.

(٢) د. علي السلمي وساطع رسلان، تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٤، ص ١٢.

(3) <http://www.hrdiscussion.com/hr9069.html> 25/11/2017.

غير أن هذه الفوائد الموضحة أعلاه ستحقق عندما تصبح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي:

- ١- المنطلق لتحديد الأهداف العامة والخاصة لجميع البرامج التدريبية.
 - ٢- الأداة التي يمكن من خلالها التوفيق والموازنة بين الطلب المتزايد على البرامج والفرص المحدودة والمعروضة منها وفقاً لمبدأ الأولويات وتقديم الأهم على المهم^(٢).
 - ٣- المنطلق لفرز المشكلات والشغرات التي يمكن معالجتها عن طريق التدريب، عن المشكلات التي لا علاقة لها بالبرامج التدريبية^(٣).
 - ٤- والمرشد لمنفذي البرامج التدريبية عند وضع المقررات وانتقاء الطرائق والتقنيات.
 - ٥- الخطوة الأولى التي يبنى عليها مصممو البرامج تصوراتهم عند تحديد المحتوى والمضمون.
 - ٦- الدليل لتقويم البرامج التدريبية من قبل الجهات المستفيدة.
- ونحن نؤيد منيرى أن البدء بخطوة تحديد الاحتياجات التدريبية وبطريقة علمية من شأنه أن يحد من الارتجال والتخبط والعشوائية والطرق التقليدية التي تعاني منها الأجهزة التخطيطية والتنفيذية التي دأبت على التعامل مع القضايا التنموية الكبيرة ومنها تنمية الموارد البشرية بطريقة انفعالية أو بردود الأفعال، بعيداً عن الرؤية الاستراتيجية الشاملة التي تستحضر المستقبل وتضع خططها وبرامجها في ضوء احتياجاتها الفعلية ووفقاً لمبدأ الأولويات^(٤).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٢م، ص ١٠٤.

(٢) د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٠٦.

(٣) د. رضا السيد، نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات، فصل في كتاب الإدارة آفاق المستقبل، مركز وايل سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٨، ص ٥٣.

(٤) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٠٤.

ثالثاً: أساليب وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية: تتعدد الطرق والأساليب التي يتم عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تتباين مبرراتها لأن لكل منها إيجابياتها وسلبياتها. وسنستعرض أهمها فيما يلي:

١- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمشكلات: إن معالجة النقص والقصور وتلافي الأخطاء والانحرافات يتقدم على البحث عن الجديد وعلى التطوير دون أن يلغيه أو يقلل من أهميته. لكن الأولويات هنا تستوجب الاهتمام بالبرامج التدريبية العلاجية التي تقلل من الأضرار ومن الإصابات أو تخفف من الهدر والضياع. ومهمة كهذه تعتبر بدورها تحسينية وتطويرية حين تُحدث الانتقال من واقع متخلف إلى واقع أفضل حالاً وأحسن أداءً^(١). وتعد هذه هي الطريقة الأكثر ملائمة للمنظمات التي تعاني من محدودية الموارد البشرية سواء في كمها أو نوعها، كما تلائم المجتمعات النامية التي تواجه أجهزتها الكثير من الصعوبات وبنفس الوقت تعاني من قصور في برامجها التدريبية، وعدم ربطها بالاحتياجات الفعلية لموظفي الدولة على اختلاف قطاعاتها. ولكي لا تضع الجهود والموارد التدريبية على محدوديتها هباء فإن المنطق والحاجة تقتضي أن يتم مسح الإشكاليات والمشكلات الواقعية التي تعاني منها المنظمات أولاً وترتيبها وتصنيفها حسب مجالاتها وحسب أولوياتها من أجل حصر المشكلات الأكثر خطورة أو الأوسع انتشاراً، وبنفس الوقت الأشد احتياجاً لمعالجتها أو الحد من آثارها. وهذا الأسلوب يتطلب التعرف على الأوضاع الإدارية والتنظيمية للمنظمة، ومحاولة اكتشاف أوجه النقص أو القصور، التي تعوق سيرها نحو أهدافها، أو يقلل من فعالية الوصول إلى هذه الأهداف^(٢).

(١) د. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤، ص ١٠٦

(٢) د. عبد الكريم درويش، دعم القدرات الاستراتيجية والتحديد الفعال للاحتياجات التدريبية، مجلة الفكر

الشرطي، عدد ٥٨، الشارقة، ٢٠٠٦، ص ٥٣.

ونرى أن المشكلات تتباين في نطاقها وفي طبيعتها ونوعها، لذلك يجب أن تتباين البرامج التدريبية الملائمة لها. وإن التدريب ليس هو العلاج السحري لجميع المشكلات بل إن للتدريب علاقة مباشرة ببعض المشكلات وعلاقة غير مباشرة ببعض الآخر ولا علاقة له أبداً بقسم من المشكلات الأخرى. وعلى جميع المنظمات أن تتابع باستمرار عملها والعاملين فيها لتقف على المشكلات لتبين حاجاتها التدريبية.

٢ - تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للطلبات: وإذا كانت الطريقة الأولى تعتمد على احتياجات المنظمات تبعاً لمشكلاتها فإن هذه الطريقة تنطلق من الرغبات الشخصية للعاملين باعتبارهم القوى الحية الوحيدة في المنظمة وهم الذين يعتمد عليهم في التخطيط والتنفيذ والتشخيص. ولكونهم هم الأعراف بأنفسهم والأعلم بما يحتاجون من معارف ومهارات تتعلق بوظائفهم فينبغي إتاحة الفرص أمامهم وبصفة دورية للتعبير عما يحتاجون من برامج تدريبية تسد النقص والقصور لديهم أو تحسن وتطور قدراتهم وتنمي استعداداتهم وطاقاتهم الكامنة، وفي ذلك تحسين وتطوير للمنظمات وللمجتمعات. ويعاب على هذه الطريقة مبالغتها في احترام الرغبات الشخصية، كما أنها لا تلائم العاملين في المؤسسات الدنيا والمتاحة أو يتعذر عليهم تسمية المهارات التي يفتقرون لها وربما لا يودون التصريح بذلك، وربما تكون غير دقيقة لأنها تستغل أحياناً لمصالح شخصية أو لتأهيل الذات لمهارات لا علاقة لها بطبيعة العمل. وتلافياً لهذه الثغرات يمكن أن تتولى إدارة التدريب إعداد كشف بالبرامج التدريبية التي يجتمع حولها العاملون بحكم تماثل وظائفهم وأعمالهم تترك لهم اختيار البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتهم، وإذا لم يجدوا ما يرغبون به عندها يمكنهم إضافة البرنامج المفضل لديهم^(١). والوسيلة الأكثر شيوعاً لتحديد

(١) د. محمد عبد الرحمن، أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأمنية، مجلة الفكر الشرطي ٦٤،

الشارقة، ١٩٩٣، ص ٦٣.

الاحتياجات التدريبية وفقاً للرغبات هي الاستبيانات المباشرة للمسح والاستطلاع وهذه على نوعين هما^(١):

أ- الاستبيانات المفتوحة التي تترك للمستجوبين حرية التعبير عما يحتاجون مع بيان درجة الأهمية والألوية.

ب- الاستبانة المغلقة والتي ترفق بكشف يتضمن عدداً من البرامج التدريبية المتاحة لدى إدارة التدريب والتي ترى أنها الأكثر صلة باحتياجات العاملين المستجوبين^(٢). ويتطلب هذا الأسلوب إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه، ويرفع إنتاجيته، ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية. أي معرفة من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب في المنظمة، وما هو نوع التدريب الذي يحتاجون إليه. ويتضمن ثلاثة جوانب رئيسية:

(١) الجانب الأول: يشمل تخصص الأفراد ومؤهلاتهم ومستواهم الوظيفي ومدة خدمتهم.

(٢) الجانب الثاني: ويشمل دوافعهم، والحاجات التي يريدون إشباعها في وظائفهم.

(٣) الجانب الثالث: ويشمل سلوكهم الوظيفي، من حيث درجة التعاون وحب العمل والإخلاص في أدائهم، وحرصهم على الأدوات التي يستخدمها، وولائهم للمنظمة وتطلعهم لتعلم مهارات جديدة، ودرجة تقبلهم لها، وقدرة على الاتصال والتفاهم مع رؤسائهم وزملائهم ومرؤوسيه، بالإضافة إلى نواح سلوكية أخرى، كالغياب والتأخر والشكاوى وغيرها. ويركز الأسلوب بقصد تحديد احتياجاته التدريبي على دعامة رئيسية هي، أن للفرد أهدافاً معينة قد تتفق وقد تختلف مع أهداف المنظمة، ومن

(١) د. محمد بيّات، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية الشرطية، مجلة الفكر الشرطي ع ٨، الإمارات، ١٩٩٤، ص ٩٧.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١١١.

الضروري التعرف على هذه الأهداف وتحديد درجة اتفاقها وتعارضها مع أهداف العمل، والسلوك الذي يسلكه الفرد تبعاً للاتفاق أو التعارض، ذلك لأن كلما اتفقت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة يمكن أن يكون التدريب فعالاً..

٣- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمهام والوظائف: حين تلحظ المنظمة أن هناك مهام وأعمالاً يتوجب عليها النهوض بها وبنفس الوقت لايتوفر لديها الكادر المؤهل لذلك، لنقص في معارفهم أو مهاراتهم فإنها تطلب من إدارة التدريب وبالتعاون مع الأقسام التنفيذية والخدمية المعنية بما أن تحدد نوع وكم البرامج التدريبية التي يمكنها سد هذا النقص. ومناصرو هذه الطريقة هم في الغالب ممن يتحفظون على استخدام طريقة المشكلات والرغبات لتحديد الاحتياجات التدريبية فهم، يرون أن المشكلات قد لا تظهر للعيان ولا يسهل تشخيصها إلا بعد أن تستفحل وتفعل فعلها، وعندها يتعذر معالجتها. كما أن الكثير من المشكلات تظل كامنة ولايجرؤ العاملون على تشخيصها إما لحساسيتها أو خشية أن يؤدي ذلك إلى إغضاب القيادات وعدم تقبلها. كما أنهم يرون في طريقة الرغبات وكأنها نوع من الترف المبالغ به لكون الرغبات كثيرة والموارد البشرية والمادية المتاحة لإدارات التدريب محدودة ولا يمكن أن تلي إلا القدر اليسير منها، وعندها تكون عدم الاستجابة للرغبات بمثابة الصدمة المفاجئة. فلماذا يُخير العاملون بطرح رغبتهم في البرامج إذا كانت المنظمات غير قادرة على تحقيق ولو نسبة ضئيلة منها، وفي ضوء هذه التحفظات فإن الطريقة الأكثر واقعية وعملية هي أن يتم التركيز على المهام المناطة بالإدارات والأقسام ومن ثم على الوظائف والأعمال التي ينهض بها العاملون أو يكلفون بها بصفة دائمة وحتى المؤقتة منها^(١). ونرى إن هذه الطريقة واقعية وذات فاعلية في تحديد الاحتياجات التدريبية إلا إنها لا تكفي لوحدها لتحديد كل الاحتياجات التدريبية المتجددة والمستقبلية أو تلك

(١) د. محمد عبد الغني هلال، دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ٤٣.

المتعلقة بإدارة الأزمات والكوارث والمهام التي تطرأ أو تفاجئ بها المنظمات لكونها لا تدرج ضمن المهام الاعتيادية.

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها: وهذه أكثر الطرق شمولية وموضوعية وحادثة نظراً لاعتمادها على المدخل التنظيمي الذي يتناول العناصر الرئيسية للنظام الكلي بدءاً من الأهداف التي تنشأ المنظمة من أجلها والهياكل التنظيمية التي توضح إدارتها وأقسامها وشعبها، إلى القوى العاملة فيها والموارد المالية المتاحة، لها وانتهاءً بالمشكلات والتحديات التي تواجهها^(١).

عليه فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتضمن تحديد ناحيتين الأولى تتمثل في تحديد نواحي القوة والضعف الموجودة لدى العاملين أو المتوقع وجودها والتي يمكن أن يسهم التدريب في حلها، والثانية تتمثل في تحديد نواحي يراد تكريسها أو تكوينها لدى العاملين وهناك اختلاف بين المتخصصين في التدريب حول مفهوم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية فمنهم من عرفها بأنها (الخطوات المنظمة التي يتبعها المدرب أو المسؤول في تنمية القوى البشرية في المنظمة للكشف عن النقص أو التناقض أو الفجوة بين أداء قائم وبين وضع مرغوب فيه أو مأمول فيه وتشخيص ذلك كله وتحليله، والخروج بنتائج معينة بكيفية قدرة التدريب على تلافي ذلك النقص أو التناقض أو الفجوة^(٢)).

(١) د. عبد الباري درة، تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على النظم، المجلة العربية للإدارة، ٢٠٠٦، ١، ص ١٠٤.

(٢) د. عبد الباري درة، تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الشرطية العربية، المفاهيم والمداخل، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، العدد ٣، المجلد ٤، ١٩٩٥، ص ١١٢.

منهم من عرفها (بالطرق والوسائل التي يمكن من خلالها تحديد مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج)^(١).

٥- تحديد الاحتياجات التدريبية بتحليل المنظمة (التنظيم): يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف المحددة وتحديد ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية، أي إن مسؤول التدريب هنا يقوم بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي وذلك بدراسة وتحليل العناصر التالية: أهداف التنظيم الإداري وبنائه التنظيم، السياسات واللوائح، الهيكل الوظيفي، خصائص القوى العاملة، استغلال الموارد المتاحة أي تحليل الكفاءة، الفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة)، المناخ التنظيمي (أي الحوافز والأجور، الاتصالات وعلاقات الرؤساء، التنافس والثقة والمسؤولية)، التغييرات الحاصلة في المنظمة^(٢).

٦- تحديد الاحتياجات التدريبية بتحليل العمل (الوظيفة): يهدف تحليل العمل إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها.

(١) د. أحمد عبد الله الصباب، الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد

العزیز، مرکز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، ١٩٨٢، ص ١٥٤.

(٢) صالح محمد النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص ٢٩.



الشكل رقم (٣) يوضح الخطوات المتبعة لتحليل العمل^(١)

درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات. ويتم تحليل العمل من خلال العناصر التالية: التوصيف الوظيفي المعمول به، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء، التغييرات والتعديلات التي تطرأ على العناصر السابقة. تهدف هذه الطريقة إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع من مستوى إنتاجيته، وفي هذا الخصوص يقوم مسؤول التدريب بدراسة:

أ- المواصفات الوظيفية للفرد (كمؤهله، وخبرته، ومهاراته). ب- الخصائص الشخصية: (اتجاهاته ودوافعه، واستعداده للتعلم، وعمره وجنسه والصحة العامة)، ج- الجانب السلوكي: (علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون)^(٢).

(١) د. سعد أحمد الجبالي، تحديد الاحتياجات التدريبية، نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات

الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية، المجلة العربية للتدريب، المجلد الثاني، العدد الرابع، ١٩٨٩، ص ٥١.

(٢) د. عبد الرحمن هيجان، ورفاقه، تنمية مهارات مديري التدريب، معهد الإدارة العامة. الرياض،

وفيما يلي الخطوات التي يعتمد عليها محلل البرامج لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

أ) تحديد الأفراد الذين يعانون أداؤهم الحالي من القصور: يجب على المحلل إجراء تحليل ملخص للأفراد يشمل تحديد مستوى أداء الفرد للمهام الحيوية لوظيفته، فإذا تبين من التحليل أن الفرد يتمشى مع معايير الأداء المقبولة أو يتجاوزها. ففي هذه الحالة لا يحتاج إلى تدريب، ويتوقف التحليل بالنسبة له عند هذا الحد. أما إذا أظهر التحليل أن أداء الفرد يقل عن معايير الأداء المقبولة، فهنا يستكمل المحلل بقية خطوات التحليل.

ب) تحديد الأفراد الذين يرجع السبب في قصور أدائهم الحالي إلى قصور في كفاءتهم، وهذه الخطوة هي بداية عملية التحليل الشخصي للأفراد، فهي تهتم بتحديد ما إذا كان القصور في أداء الفرد يعود إلى قصور في كفاءته، أي قصور فيما هو متوفر لديه من معارف ومهارات بالمستوى المطلوب، أو قصور في التنفيذ.

ج) تحديد المعارف والمهارات التي يحتاجها كل فرد للتدريب عليها لمعالجة القصور في كفاءته وذلك في ضوء المتطلبات النموذجية لأداء المهام الحيوية التي يمارسها الموظف حالياً، أو سوف يمارسها في المستقبل عند الترقية لوظيفة أكبر مثلاً^(١).

في ضوء ما تقدم فإنني أرى إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد نقطة الانطلاق لنجاح العملية التدريبية، وجعل برامجها الإدارية والأمنية موجهة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة. وإن وجود كادر مهني متخصص في إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية في المعاهد والمراكز التدريبية أصبح ضرورة لازمة لإحداث النقلة النوعية في صناعة التدريب وفي تصميم وتنفيذ برامجه. وهذا يتطلب بدوره إيجاد المعاهد المتخصصة في إعداد هذه الكوادر أو تكثيف البرامج التدريبية للعاملين الحاليين لتمكينهم من ذلك. كما إن المشاركة الفاعلة والتعاون والتنسيق بين الأجهزة المستفيدة من التدريب وبين

(١) صالح محمد النويجم (ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م، ص ٣١.

المعاهد والمراكز التي تخطط وتصمم وتنفذ برامجها هو المطلب الثاني الذي ينبغي البحث عن الوسائل والآليات العلمية لترجمته وجعله واقعاً.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تعتبر مرحلة تصميم البرامج التدريبية حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، فمن خلالها يتم تحديد موضوعات وأنشطة التدريب والأساليب والطرق والوسائل التدريبية المستخدمة في إيصال المادة العلمية إلى المتدربين. ويعتمد نجاح هذه المرحلة على نتائج مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات القاعدة الأساسية لمرحلة تصميم البرامج. ويعد تصميم المناهج التدريبية الخطوة الأساسية الثانية بعد تحديد الاحتياجات التدريبية ومن خلالها يتم تحديد موضوعات وأنشطة التدريب والأساليب والطرق والوسائل التدريبية المستخدمة في إيصال المادة العلمية للمتدربين. لذلك تُعرف هذه الخطوة بأنها: العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية وجهود مخططة، لسد وتلبية ما تضمنته أو حددته من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي^(١). وسوف نقوم بتوضيح مفهوم تصميم البرامج وأهميتها والخطوات التي تمر بها والمشاكل التي تعاني منها كما يلي:

أولاً: ماهيتها وأهميتها^(٢): يقصد بتصميم البرامج التدريبية ذلك الجهد المخطط والهادف إلى تحويل الاحتياجات التدريبية إلى أنشطة وفعاليات ومحتوى ومضمون يراد

(١) صالح محمد النويجم (مجاز ماجستير)، تقوم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٤٠.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٢م، ص ١٣٨.

منها تحسين الأداء وتنمية القدرات وتطوير المهارات وإيصال المعلومات وترشيد الميول والاتجاهات من أجل غايات وأهداف فردية وجماعية وتنظيمية محددة.

كما يعرف البرنامج التدريبي بأنه: (الأداة التي يربط الاحتياجات التدريبية بالأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب وبالمادة العلمية وبالوسائل التدريبية مع بعضها البعض بهدف تنمية القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة^(١)). ويقصد بتصميم البرامج هنا أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي. وتعرف البرامج التدريبية أيضاً بأنها تلك الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المهارات وتعميق معرفة المتدربين، وتشمل أيضاً جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، والأساليب التربوية بغرض رفع كفاءتهم، والتعامل الناجح مع مجموعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبتهم^(٢). ولكي يتم تصميم البرامج التدريبية بشكل جيد فإنه يتعين على القائم بعملية التصميم أن يكون على معرفة بالأمور التالية^(٣):

- ١- ما الذي تريده الجهة المستفيدة من هذا البرنامج أي (تحديد نوع المعارف وحجمها وتخصصاتها، أو المهارات والاتجاهات والقيم التي تحدث التعديل في السلوك).
- ٢- ما المحتوى العلمي والأنشطة التدريبية الواجب توافرها في البرنامج من مواد علمية.
- ٣- ما الأساليب والطرق والوسائل الواجب الاستعانة بها لإيصال المادة العلمية للمتدربين.

- ٤- وما الوقت اللازم لإيصال محتوى البرنامج إلى المستفيدين منه بشكل يصبح معه كل المشاركين مستوعبين لمضمون البرنامج وقادرين على ترجمته في مجالات عملهم.

(١) د. محمد عبد الفتاح ياغي، أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية، المجلة العربية

للدراستات الأمنية والتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (٢)، العدد (٤)، ص ٣٢.

(٢) د. عبد الحميد سعيد، تطبيقات معاصرة في التدريبات، دار الثقافة العامة، دمشق، ١٩٩٤، ص ٢٤٠.

(٣) أ. د. عامر خضر الكبيسي، أولويات التدريب الأمني العربي رؤية منهجية، مرجع سابق، ص ١٠٩.

٥- وما الوسائل والطرق التي يمكن من خلالها التأكد من أن البرنامج قد حقق الهدف من تصميمه وتنفيذه^(١).

أما عن أهمية تصميم البرامج التدريبية فترجع للعوامل والضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المنظمات الحكومية المدنية والأمنية في ظل ظروف العولمة والخصخصة^(٢) والمنافسة المحتدمة بين القطاع العام والقطاع الخاص على استقطاب الكفاءات والكوادر العالية المستوى في تخصصاتها وفي مهاراتها مع تراجع فرص التمويل والدعم الحكومي والضغط الذي تتعرض له الموازنات الحكومية والأزمات التي تتعرض لها اقتصاديات الدول دون استثناء. فهذه العوامل بمجملها أدت إلى اختفاء بعض المهن والوظائف التقليدية وحاجة أصحابها إلى إعادة تأهيل أنفسهم لمهن جديدة.

كما ظهرت الحاجة لإدخال تطبيقات الإدارة الإلكترونية محل الأساليب اليدوية وتعاضمت أعداد العاطلين عن العمل من خريجي الجامعات الذين تنقصهم الخبرة والمهارة للخلل الذي تعاني منه مناهجها ومقرراتها. وإزاء ذلك لم يعد بالإمكان استمرار حال التدريب وبرامجه على ما هي عليه، وان التحديد العلمي للاحتياجات لم يعد يكفل لوحده إدخال التطوير المنشود إن لم تعقبه مرحلة التصميم الفعال والعلمي للبرامج الكفيلة بتلبيتها والاستجابة للمستجدات وللتحديات التي تواجه المنظمات وهي تعيش العقود الأولى من الألفية الثالثة وما فيها من إيجابيات وسلبيات^(٣).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، أولويات التدريب الأمني العربي رؤية منهجية، مرجع سابق، ص ١٠٩، ١١٠.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٣٨.

(٣) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٣٩.

ثانياً: خطوات تصميم البرامج التدريبية: لا توجد طريقة موحدة يمكن تعميمها لتصميم جميع المناهج التدريبية، لأن مرحلة تصميم البرامج التدريبية عملية فنية يمكن أن تختلف من مصمم إلى آخر حسب أسلوبه ودرجة خبرته والبيئة المحيطة به، إلا أن هناك توافقاً عاماً بين المهتمين والإداريين حول الخطوات التي يجب أن تتبع في تصميم المناهج التدريبية، حيث يمكن تلخيص هذه الخطوات والتي سوف نتناولها بالتفصيل فيما يلي^(١).

- ١ - تحديد أهداف البرنامج التدريبي بحيث يشتمل على الأهداف الرئيسة من التدريب ثم الأهداف الدقيقة، التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف العامة.
- ٢ - تحديد موضوعات البرنامج التدريبي (محتوى البرنامج) وعلاقة كل موضوع بالأهداف والمفردات والمهارات التي سوف يكتسبها المتدرب.
- ٣ - تحديد أسلوب التدريب المناسب. و تحديد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- ٤ - اقتراح الوسائل التعليمية المساعدة، والأجهزة اللازمة والتجهيزات الفنية.
- ٥ - تحديد المشاركين، والمدرسين بالبرنامج التدريبي، ولا بد من تحديد أساليب تقويم المتدربين فيما يتعلق باستفادتهم من محتوى الدورة^(٢).
- ١ - تحديد أهداف البرنامج^(٣): طبعي أن تكون الخطوة الأولى في عملية تصميم البرنامج التدريبي هي تحديد أهدافه بناء على الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وتمثل الأهداف العامة للبرامج التدريبية في تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال

(١) د. أحمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٢) اللواء. د. أحمد فهد الشعلان، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٦، مجلد (١٠)، العدد (١٩).

(٣) د. جميل فرج الله، ايكولوجيا التدريب بالشرطة، المجلة العربية للدراسات الأمنية وللتدريب، المركز

العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (٢)، العدد (٣)، الرياض، ١٤٠٨، ص ٦٦.

تخصّصه، وتنمية الاتجاهات لديه نحو الخدمة بشكل عام، ونحو مجال عمله بشكل والشعور بالانتماء، والتعود والاندماج في بيئة اجتماعية وتنظيمية جديدة.

وينبغي أن تكون الأهداف التي يتم وضعها للبرنامج التدريبي واضحة أمام المدرب والمتدرب والمسؤولون عن التدريب، حتى يتسنى للجميع فهم هذه الأهداف وخلق الروح النظامية لديه وتوفير اللياقة البدنية الكاملة لديه، وتعريف المتدرب بالمنظمة التي ينتمي إليها أهدافها ومسؤولياتها وأوجه التعاون بينها، والقدرة على استخدام المعدات والأدوات التكنولوجية الحديثة لما تمثله من أهمية للمتدرب، كما يهدف التدريب عموماً إلى إكساب المتدرب بعض الصفات الضرورية مثل: الصبر، والعمل على تحقيقها. وفيما يلي المعايير التي يجب مراعاتها عند وضع الأهداف :

أ- أن تكون الأهداف محددة تحديداً واضحاً ودقيقاً، ووثيقة الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد والمنظمة التي يعمل بها.

ب- وتجنب استخدام الكلمات الفضفاضة وأن تكون الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق.

ت- وأن يلائم السلوك بشكل واضح الوظيفة أو المهنة^(١).

والخلاصة انه يلزم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل واضح ومحدد، وأن تكون مفهومة من جميع المشتركين والمشاركين في العملية التدريبية.

٢- تحديد محتوى البرنامج التدريبي: الخطوة الثانية في تصميم البرنامج التدريبي هي:

تحديد محتوى البرنامج التدريبي من المواد والموضوعات. والتي تحدد مما يلي:

أ- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل، ومناخ التنظيم^(٢).

(١) د. وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطور، الطبعة الثالثة، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة

العامة، الرياض، ٢٠٠٤م، ص ٣٢١.

(٢) صالح محمد النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءة العملية التدريبية في المعاهد التدريبية، رسالة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٦، ص ٤٣.

ب- والمهارات والأساليب والطرق التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.

ت- وأنماط السلوك الواجب الالتزام بها في العمل.

ويصنف المنهج التدريبي حسب أهميته إلى ثلاث مجموعات هي موضوعات أساسية ما يجب معرفته وهو لابد منه، وموضوعات تكميلية ما ينبغي معرفتها وهو ممكن، وموضوعات تثقيفية يستحسن معرفتها لا مانع^(١).

ولكي تحقق المادة التدريبية الهدف منها فانه يتعين أن تكون مناسبة لتحقيق الأهداف، وأن يكون أسلوبها مناسب لمستوى فهم المتدرب حتى يمكنها رفع مستواه ويستطيع استيعابها وفهمها، كما يلزم عرض المادة العلمية بأسلوب سهل ومتسلسل تسلسلاً منطقياً، ويلزم أن يشترك في إعداد هذه المادة، الجهة المستفيدة من التدريب حتى تكون واقعية، وجهة التدريب حتى يمكن التوازن بين جزئيات المحتوى والإمكانات المتاحة من الوقت والإمكانات الأخرى، وإمكانات تنفيذ وتعليم هذه المادة، وقدرات المتدربين على أدائها، كما يجب أن يشترك في أداء المادة التدريبية أحد الأكاديميين حتى يمكن أن تكون المادة معدة بأسلوب علمي مراعيًا في عرضها طرق البحث العلمي.

٣- تحديد أسلوب التدريب وطرقه: لكل يحقق التدريب الهدف منه فإنه يتعين اختيار أسلوب وطرق التدريب المناسبة، ولكي يتم اختيار الأسلوب التدريبي المناسب فإنه ينبغي مراعاة نوعية المتدربين، والمستوى الإداري للمتدربين، وموضوع التدريب، وكذلك فترة التدريب. والأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يُستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب للمتدربين بصورة تتيح الأثر المطلوب^(٢).

(1) Mcardle, Geri, *Delivering Effective Training Sessions, Techniques for productivity, causa, Course, Crisp, 1993, P5.*

(٢) د. محمد سيد حمزاوي، متغيرات القرن الحادي والعشرين وحتمية تطوير أساليب أدوات التدريب، بحث مقدم إلى دورة إعداد المديرين في جامعة نايف العربية، ٤-٢٨/٦/٢٠٠٥ ص ٢٦.

ونظراً لأن طرقة هي الأداء التي يستطيع من خلالها المدرب إيصال المادة العلمية للمتدرب، فإن على مصمم البرنامج اختيار طرق التدريب التي تتناسب والموقف التدريبي حيث يتبع في بيئة التدريب العديد من الطرق والتي منها: المحاضرة، دراسة الحالة، والورشة التدريبية، ومختبر التدريب، والمناقشة الجماعية، وتمثيل الدور، والمشروع العلمي، والعصف الذهني، وحل المشكلات، وسلة القرارات، وتحليل المواقف... الخ.

٤- اختيار وسائل التدريب وتقنياته: تعد الوسائل التدريبية من العوامل المساعدة لكي يحقق البرنامج التدريبي الهدف منه، ولقد أدى التقدم العلمي والتطور التقني إلى اكتشاف العديد من الوسائل التدريبية والتي منها السبورة، والفيديو، والخرائط، وأجهزة العرض الضوئي مثل جهاز عرض الشفافيات، وأجهزة العروض التقديمية، والرسومات التوضيحية، السبورة الضوئية، والأفلام السينمائية... الخ^(١). إن الاختيار السليم لتلك الوسائل يعتبر من العوامل المؤثرة في فاعلية البرنامج التدريبي باعتبارها مكوناً أساسياً يتم الاعتماد عليه للمساعدة في عرض الموضوعات التدريبية وتثبيتها في أذهان المتدربين.

٥- تحديد المدة الزمنية: من المقومات الأساسية لنجاح أي منهج تدريبي، تحديد المدة الزمنية المناسبة التي يمكن فيها تغطية مفرداته، وكذلك اختيار التوقيت المناسب لبرامجه من حيث بدايتها ونهايتها خلال السنة وبدايتها ونهايتها خلال اليوم، وفترات الاستراحة، وطول الجلسة الواحدة، وتوقيت الزيارات الميدانية وغيرها^(٢).

(١) د. عبد الله الشملاني، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٧هـ، ص ٥٢-٥٣.

(٢) د. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، ط الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦م،

٦- المشاركون في البرنامج التدريبي: ينبغي أن يُذكر في تصميم البرنامج التدريبي الأشخاص الذين سيشاركون في أعمال البرنامج، ومستوياتهم، واختصاصاتهم، وإن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدربين مقتنعين بأهمية التدريب وبحاجتهم إليه.

٧- اختيار المدربين: إن اختيار المدربين عنصر هام في نجاح البرنامج التدريبي حيث أنهم سينقلون التخطيط إلى التنفيذ؛ مما يوجب اختيارهم بعناية. ويجب أن يكون المدربون من ذوي الاختصاص وممن تتوافق شخصياتهم وقدراتهم مع مستلزمات التدريب المطلوب.

ثالثاً: المشاكل التي تواجهه تصميم البرامج التدريبية: إذا كان من السهل استعراض الشروط والموصفات التي ينبغي توافرها في التصميم الجيد للبرامج التدريبية فإن الواقع العملي وما يحيط بإدارات التدريب على أرض الواقع كثيراً ما يعيق ويعقد عمل المصممين ويحد من حماسهم ويحول دون تحقيق طموحاتهم .

وسنستعرض أدناه أهم المشكلات التي يعاني منها مصممو البرامج:

١- عدم معرفة الجهات الراغبة بالتدريب لاحتياجاتها الفعلية إما لنقص الكفاءات المتخصصة في إعداد هذه الاحتياجات أو لعدم موضوعية الجهات والعاملين فيها عند إعطاء المعلومات حول ما يحتاجونه أو تحتاجه جهات عملهم.

٢- قد تظن الجهات الراغبة بالتدريب أن المشاكل التي تعاني منها يمكن حلها عن طريق التدريب هو ظن خاطئ في أغلب الأحيان. فالتدريب لا يعد حلاً سحرياً لجميع المشكلات ولذلك ينبغي التأكد من أن المشاكل المراد معالجتها ترجع إلى نقص الكفاءة وليس لغياب السياسيات أو لغموض النظم أو لقصور في الموارد والاعتمادات^(١).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ،

مرجع سابق، ص ١٦٩.

٣- تحميل البرامج التدريبية مهام وأهدافاً أكبر من إمكانية تنفيذها عبر برنامج واحد أو برنامجين، إما لعدم العلاقة بين الأهداف والمهام أو لمحدودية الوقت والموارد المتاحة لهذا البرنامج وعندها تصبح البرامج التدريبية أكبر من أن يستوعبها المشاركون بجرعة واحدة فتحدث الصدمة لديهم.

٤- عدم توافر الكادر التدريبي المتخصص في تصميم البرامج أو عدم مواكبته لما يستجد من معارف وتقنيات فتظل برامجهم قاصرة عن معالجة المشكلات أو تطوير المهارات لقدمها وعدم تحديثها. وقد تُحشى بمادة نظرية واسعة يعرفها المدرب، ولكن لا علاقة لها بالأهداف المحددة للبرنامج المنفذة.

٥- عدم توفر الوقت المناسب للإعداد وللتصميم بسبب السرعة والارتجال الذي تفتعله إدارات التدريب أو لغياب الاستراتيجيات والخطط المعدة مسبقاً بالبرامج السنوية المراد تنفيذها. كما أن اهتمام الإدارات بكم البرامج وبعدها المشاركين فيها وحرصها على زيادتها سنوياً، يجعل نوعيتها في تراجع وقد يشجعها ذلك على تكرارها دون تغيير أو إضافة.

٦- والأخطر من كل هذه الإشكاليات هو غياب التقويم العلمي لما ينفذ من برامج تدريبية، أو الاكتفاء والاعتماد على أسهل الطرق وأقلها كفاءة وفاعلية، كأن يستخدم أسلوب ردود الفعل للمتدربين أو يكتفي بالانطباعات الشخصية والملاحظة المباشرة التي تركز على حسن أداء المدرب وغزارة معرفته. أما الوقوف على أثر التدريب وتحويله إلى ممارسات وسلوكيات فقلما يحظى بالاهتمام والعناية. ومن الطبيعي في ظل هذا الواقع أن يستشعر المصممون الحاجة للتصميم الجيد ولا يكون لديهم الدافع لتطوير برامجهم وإعادة النظر فيها بصفة دورية^(١). عليه فإنه يتوجب على كل منظمة أن تنظر بشكل جدي للعملية التدريبية وتعتبرها خياراً استراتيجياً، من خلال الاهتمام

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٧٠.

بتوفير كادر تدريبي متخصص وقادر على تصميم البرامج من واقع الاحتياجات التدريبية ومتابعتها وتقييمها بشكل علمي.

رابعاً: الحقيقة التدريبية : إن إعداد الحقيقة التدريبية أصبح من المستجدات التي طرأت على العملية التدريبية بل تعد خطوة في طريق تطويرها وتفعيلها. فهي أداة لبرمجة النشاط التدريبي وتجميع وحداته ومفرداته في ترتيب متعاقب ومتناسق يتم الإعداد له وهيئة مستلزماته ومكوناته في ضوء الأهداف المحددة للنشاط ولتلبية الاحتياجات الفعلية للمشاركين بها^(١). وهناك العديد من المصطلحات التي تم استخدامها في المؤسسات التدريبية والتي ترتبط بمصطلح الحقيقة التدريبية. فبعضها يستخدم مصطلح رزمة تدريبية. وبعضها يستخدم مصطلح مجمع تدريبي، أو طقم تدريبي. وهذه الاختلافات تعود إلى الاختلافات في ترجمة المصطلحات من الإنكليزية إلى العربية وإن جميعها تدل على مفهوم واحد. فالحقيقة التدريبية هي (مجموعة من الخبرات التدريبية يتم تصميمها من قبل خبراء مختصين بطريقة منهجية ومنظمة ومنسقة وتستخدم كوسيط للتدريب من قبل متدربين يوفر لهم حد أدنى من التوجيه والإرشاد من قبل المدرب أو المشرف على البرنامج التدريبي. وتشمل الحقيقة التدريبية على مواد وأنشطة وخبرات تدريبية تتصل بموضوع تدريبي معين، وتتضمن العناصر الأساسية للتدريب (الأهداف، النشاطات والمواد والخبرات التدريبية والتقييم). ويتم إعداد هذه الحقيقة بصورة مكتوبة يلحق بها تسجيلات تلفزيونية، أفلام سينمائية وشرائح وأشرطة فيديو كاسيت، ودراسات حالة، وتمثيل أدوار ونماذج وعينات... الخ من الوسائط والتقنيات التدريبية المتنوعة^(٢).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٦٤.

(٢) أ. د. احمد الخطيب، ورفيقة، التدريب المدخلات - العمليات - المخرجات، أربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ٢٣٨.

وهناك من عرفها بأنها (نظام تعليمي تعليمي متكامل، مصمم بطريقة منهجية منظمة تساعد المتعلمين على التعليم الفعال، بتزويدهم بإرشادات مفصلة تقودهم في عملية التعليم وتهيئة مواد تعليمية مناسبة تكون في شكل مواد مطبوعة أو تقنيات سمعية أو بصرية، كل وفق سرعته وأسلوبه بالتعلم، ليصل إلى مستوى مقبول من الإتقان. وقد تعد الحقيبة مؤسسات تدريبية ومدرسون يستخدمونها في برامجهم التدريبية وقد تشتري من مؤسسات تجارية متخصصة^(١)).

تقوم فكرة الحقيبة التدريبية على أساس استخدام المدرب المدخل مبني على خط سير محكوم بأهداف وخطوات، ومحتوى وأنشطة، معدة خصيصاً لفئة مستهدفة محددة. وللحقيبة أشكال متعددة ويجري العمل بطريقة الحقيبة على نحو تتبعي كتسلسل لمجموعة من الأنشطة المحكمة بأهداف محددة، ثم ينتقل المدرب تدريجياً من نشاط لآخر حتى ينتهي من الحقيبة كاملة وقد تكون الحقيبة لكامل البرنامج التدريبي وقد تكون لتغطية جزء محدد منه^(٢).

-الشروط والمعايير الواجب مراعاتها عند إعداد الحقيبة: لكي يتم إعداد الحقيبة بشكل علمي فإنه يتعين على معدها مراعاة الشروط التالية:

أ- أن يتم إعداد المادة العلمية في ضوء أهداف الدورة التدريبية، وان تكون منسجمة مع الأهداف العامة للدورة، وان تشمل بوضوح تام الجانب النظري وخطوات التطبيق العلمي الذي سوف يقوم به المتدرب والمهارات التي سوف يكتسبها.

ب- أن تكون موثقة علمياً في المتن وأن تذيّل بقائمة من المراجع العلمية وقائمة بالقراءات للإضافية ذات العلاقة والتي يمكن أن يستفيد منها المتدرب. وان يرفق بها

(١) د. عبد الباري درة، وآخرون، الحقائق التدريبية، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٨٨، ص ١٣١.

(٢) د. حسين محمد حسنين، تطوير الحقائق التدريبية، عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٢، ص ١٨٣.

قائمة الوسائل التعليمية المطلوبة للمادة العلمية مع توضيح الأجهزة الفنية اللازمة لاستخدام تلك الوسائل. وأن يحدد فيها طرق التدريب التي يتم إتباعها^(١).

ت- أن يكون لكل حقبة عنوان أو اسم خاص بها تعرف من خلاله، وأن تركز على مهارة واحدة أو مجموعة من المهارات المتكاملة والمتراطة والمحددة، أن تركز الحقبة على المتدرب أكثر من المدرب باعتبار أن عملية استخدامها تتم على أساس ذاتي من قبل المتدرب نفسه.

ث- أن تجمع الحقبة التدريبية بين الفكر والعمل وبين النظرية والتطبيق. وأن تخضع عملية إعداد وتصميم الحقبة التدريبية إلى إجراءات ومراحل فنية وان توظف في ذلك التقنيات الحديثة المتعارف عليها، وأن تكون عملية إنتاج وإخراج الحقبة مشوقة وجذابة وأن يكون سهلاً حتى يسهل استخدامها وتوظيفها.

ج- أن تشمل الحقبة التدريبية على جدول زمني يوضح الوقت المقرر للحقبة التدريبية على مدى زمني محدد بحيث يخصص وقت معين لكل نشاط من الأنشطة التي تتضمنها الحقبة وأن يتم برمجة هذا الزمن على نشاطات الحقبة بطريقة منطقية ومنظمة^(٢).

وبناءً على ما سبق فإننا نرى إن مرحلة تصميم البرامج التدريبية تُعد ذات أهمية كبيرة في العمل التدريبي وتحقيق فاعليته وذلك بما تشمل عليه من موضوعات ومواد تسهم في إكساب الأفراد المهارات والسلوكيات اللازمة لحسن أداء العمل إذا ما صممت وفق الاحتياجات التدريبية المحددة للعاملين المستهدفين بالتدريب. لذلك يفترض الإمام التام بالاحتياجات التدريبية، والقدرة على صياغتها من قبل المصممون، وترجمتها إلى أهداف منظورة. كما أنها تعد ذات أهمية لأنها تسهم في تحقيق أهداف التدريب وبلوغ

(١) اللواء. د. أحمد فهد الشعلان، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٦، مجلد (١٠)، العدد (١٩)، ص ٧١.

(٢) أ. د. أحمد الخطيب، ورفيقة، التدريب المدخلات - العمليات - المخرجات، أربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ١١-١٣.

غايته وبنفس الوقت تتضح أهمية الدقة والمعرفة والمهارة التي تتطلبها هذه الخطوة الهامة والجهد المشترك الذي تبذله الجهات المستفيدة والجهات المنفذة للبرامج التدريبية. فتحديد الأهداف العامة والأهداف الخاصة تستلزم الإلمام بالمواصفات وباللغة الدقيقة التي تجعلها قابلة للقياس ولتصبح أهدافا ذكية يستعان بها لتصميم المحتوى التدريبي. وهكذا نجد إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج هي خطوة أولى يجب أن يتبعها مراحل لإتمام العملية التدريبية فحسن الإعداد لا يكفي لنجاح العملية التدريبية ولكن لابد أن يتبعه دقة في التنفيذ والتقييم، وبالتالي سنقوم بمعالجة فعاليات التدريب التنفيذية والتقييمية في المبحث التالي.

المبحث الرابع

تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها

تمهيد وتقسيم:

تمثل مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية المحطة ما قبل الأخيرة من مراحل العملية التدريبية وعلى كفاءة تنفيذها تتوقف فعالية البرامج التدريبية حيث أنها حلقة الوصل بين المرحلتين السابقتين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تصميم البرامج. لذا فإن هذه المرحلة تستدعي من المنظمة تهيئة البيئة المناسبة لنجاح إنجاز هذه المرحلة وذلك بتوفير مدرّبين أكفاء وتقنيات تدريبية تسهل مهمة هؤلاء المدرّبين في إيصال المادة العلمية للمتدربين مع العناية باختيار المتدربين بحيث يكون اختيارهم مبنياً على احتياجات تدريبية ذات صلة بالبرنامج المراد تنفيذه، حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الهدف المنشود من البرنامج وإلا أصبح التدريب هدراً للإمكانات المادية والبشرية للجهات المنفذة للتدريب والجهات المستفيدة منه^(١). وأما مرحلة تقييم التدريب فتعتبر المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب وتهدف إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وقياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي وأساليب ووسائل تنفيذه ومدى مساهمتها في تلبية الاحتياجات التدريبية^(٢) وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها. وسنقسم هذا المبحث لمطلبين وفق التالي:

المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التدريبي.

المطلب الثاني: تقييم التدريب.

(١) د. مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢٠٤.

(٢) د. عبدالله الشمالي: أثر البرامج الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية،

الرياض، ١٤١٧.

المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من تخطيط التدريب، فإنه يجب أن يتم ترجمة هذا التخطيط إلى واقع تنفيذي لتحقيق الأهداف الموضوعة للتدريب، ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، ويتطلب تنفيذ التدريب وجود اتصال فاعل بين المدرب والمتدربين وليس اتصالاً موجهاً نحو المتدربين فقط^(١). وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية، لأنه يتم من خلالها ترجمة كافة الجهود المبذولة في المراحل السابقة إلى واقع ملموس، وذلك من خلال وضع خطة التدريب السابق إعدادها موضع التنفيذ العملي، ومتابعة عمليات التنفيذ للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة المرسومة لها، وعادةً ما تقع مسؤولية تنفيذ البرامج التدريبية على عاتق جهة أخرى غير الجهة التي قامت بتخطيط وتصميم المنهج. حيث تكون هذه الجهة في الغالب مؤسسة تدريبية وتعليمية مستقلة أو شبه مستقلة، وقد يكون هناك ارتباط بين الجهتين وقد لا يكون بينهما أي ارتباط. ويقع على عاتق منفذي البرامج مسؤولية إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود، حيث يعتمد نجاحه على مدى قدرتهم وكفاءتهم في التنفيذ، إضافة لنوعية البرنامج التدريبي المنفذ وما يحيط به من ظروف مادية وغير مادية. ولذلك فإن فاعلية تنفيذ برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه. ويقصد بتنفيذ البرنامج التدريبي ((تطبيقه مع المتدربين باستخدام طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تصميمها وتحضيرها^(٢))). وقد اعتادت معاهد التدريب على التحضير والتهيؤ المسبق

(١) د. مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٨٢.

(٢) د. محمد زياد حمدان: تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية ورقمية، دار التربية الحديثة، عمان،

١٤١١هـ، ص ١٩٦. المشار إليه بالمرجع تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق.

لعقد أي برنامج أو دورة تدريبية بتحديد مكانها ووقتها وإعداد خطابات الترشيح وخطابات التكليف بالخبراء والمدرّبين ثم اختيارهم لتعرفهم بالموضوعات والأوقات التي حددت لهم. ويتم بنفس الوقت تكليف المنسق العلمي لتحضير المادة العلمية أو الحقيبة التدريبية بالتنسيق مع المدرّبين لتكون جاهزة ومعدة للتوزيع على المدرّبين في اليوم الأول من حضورهم. كما يتولى المشرف الإداري التأكد من أن الترتيبات اللازمة لهيئة القاعة وصلاحياتها من حيث التدفئة والتبريد ومن توافر التجهيزات ووسائل الإيضاح والأجهزة والتقنيات التي سيتم استخدامها، ويقوم بالتنسيق مع الإدارات الخدمية المساعدة محددًا دور كل منها^(١).

وقد يتطلب الأمر توجيه الدعوة لبعض المسؤولين والقياديين من الجهة المنفذة أو من الجهة المستفيدة أو من كليهما لحضور جلسة الافتتاح التي يراد منها الترحيب بالمشاركين والتعريف بالدورة وبالمدرّبين وإطلاعهم على التعليمات والخدمات الملحقة بالضيفة والنقل ومواعيد الاستراحات وما يتخللها وما يتخللها من وجبات خفيفة. والتأكيد على أهمية الحضور والمشاركة بالنقاش والحوار وطرح الأسئلة وغيرها. كما يدعى أحياناً مثل هذه المناسبات ممثلون عن بعض المراسلين الصحفيين والإعلاميين حين يكون مستوى الدورة متميزاً أو المشاركون فيها من القادة الكبار، وأحياناً يكون هذا الحضور في جلسة الاختتام وعند توزيع الشهادات.

وأرى ومع كل التقدير لما يبذل في جلسات الافتتاح والاختتام للبرامج والدورات التدريبية من جهود ربما يكون لها مفعول معنوي وأدبي إلا أن المبالغة فيها والتكلف في مراسمها، والإنفاق على الدعوات والحفلات المرافقة لها قد تخرج أحياناً عن حدودها ولأغراض إعلامية صرفة وهذا مالا نشجع عليه.

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي: التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة

الأولى، الرياض، مرجع سابق، ص ١٧٦.

وعليه فإن فاعلية تنفيذ البرامج التدريبية تركز على عناصر رئيسية تشترك مع بعضها البعض من خلال تفاعلها وتكاملها في إنجاح البرامج التدريبية وهذه العناصر هي: فريق تنفيذ البرنامج التدريبي، المدربون، المتدربون، إعداد المادة التدريبية، تحديد زمان التدريب، البيئة التدريبية المناسبة، تحديد مكان التدريب، إعداد القاعات، اختتام البرنامج. وسنقوم فيما يلي بشرحها:

أولاً:- فريق تنفيذ البرنامج التدريبي: لا يستطيع شخص واحد أن يقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي لما يتضمنه من أعمال وواجبات ومسؤوليات يشترك في تنفيذها فريق متكامل يعمل بتنسيق تام ويتألف هذا الفريق من:

١- مدير دائرة التدريب: وهو المسؤول عن تنسيق جهود العاملين بالحقل التدريبي، ومتابعة تنفيذ الخطة التدريبية، ومراقبة تنفيذ الدورات التدريبية و معالجة العقبات التي قد تعترض سير تنفيذ البرامج التدريبية.

٢- المنسق العلمي: ويعتبر صلة الوصل بين أكثر من جهة فهو الذي يتواصل مع إدارة التدريب بشأن الترتيبات الفنية والعلمية، وهو المسؤول عن متابعة كافة الأساليب التدريبية والتجهيزات الفنية المطلوبة، والتنسيق مع المدربين، والاستماع للمتدربين أثناء تنفيذ البرنامج لمعالجة متطلباتهم.

٣- المشرف الإداري: وهو المسؤول عن تبليغ المدربين بمواعيد الجلسات، وتبليغ المتدربين بالموافقة على التحاقهم بالدورات، ومتابعة حضورهم و التزامهم، وتوزيع المطبوعات على المتدربين، ومتابعة المستحقات المالية للمدربين.

ثانياً:- اختيار المدرب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تنسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونوا معينين أصلاً في المنشأة، أو قد تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى مثل (الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب) لفترات زمنية معينة (قد تكون يوماً واحداً أو أسبوعاً أو أكثر). ومن بين جميع إمكانيات التدريب من أدوات ومطبوعات وآلات، يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض والعقل المفكر لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع أن ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق^(١).

ذلك لأن دوره الفعلي يتعدى مرحلة التنفيذ والترجمة الصادقة والأمانة للبرنامج التدريبي وإنما يصل لمرحلة الابتكار بما يقدمه من حيوية تبعث الحياة في الخطوة. إن مهمة اختيار المدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي من الأمور التي ينبغي على مؤسسات التدريب أن توليها جل اهتمامها نظراً لأهميتها في نجاح البرنامج من تحقيق أهدافه. حيث يعتبر المدرب أهم عنصر من عناصر التدريب^(٢). وإن مهمة اختيار وتدريب المدربين ووضع معايير لتوظيفهم مهمة في تصميم نظام التدريب.

وللمدربين أهمية لأهم يحققون أداءاً متميزاً عندما يكونون مؤهلين، وعندما تكون أدوارهم الوظيفية محدودة ومعروفة، وعندما تكون لديهم الأدوات والآليات التي تمكنهم من أداء أدوارهم، وعندما يحظون بالتشجيع والمكافآت التي تعزز الأداء المتميز^(٣).

(١) د. مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٨٦.

(٢) د. وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطور، ص ٨٢. المشار إليه بـ "تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق.

(٣) د. بوب باورز: المدرب المتميز فن إيصال الرسالة التدريبية، ترجمة د. سعد هادي القحطاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٤٢٣ ص ١٩.

ومما يعين المدرب على النجاح في أداء مهمة التدريب الدراية التامة بأساليب التدريب، والاستخدام الصحيح لوسائل وطرق التدريب، وإجادة مهارة الإلقاء والإصغاء، والقدرة على إدارة حلقات النقاش والحوار داخل قاعة التدريب وهناك عدد من المقومات الواجب مراعاتها عند اختيار المدربين ومن هذه المقومات ما يلي:

١- المعرفة العلمية المحيطة بالموضوع الذي يدرب فيه. والخبرة العلمية والعملية بأساليب استخدام تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العلمي. فيجب أن يكون المدرب على أعلى مستوى وأن يكون من أفضل العناصر من حيث التأهيل العلمي والمعرفة والخبرة. كما انه يجب أن يكون من المؤهلين تدريباً من خلال الدورات المتقدمة في اختصاصه.

٢- القدرة على توصيل المعلومة للمتدرب من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح. وأن يكون متزن في شخصيته ليعطي القدوة السليمة للمتدرب وليكسب احترامه وثقته والقدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي والقدرة على السيطرة على سلوك الآخرين^(١)، والقدرة على إثارة انتباه المتدربين وجذب اهتمامهم، والقدرة على اختيار الأساليب والوسائل التدريبية الملائمة والمناسبة للموضوع، وتشجيع المتدربين على طرح الأسئلة والكلام بصوت واضح، والقدرة على الإقناع والنظر إلى الأمور بتفاؤل، والرد على الاعتراضات وتفنيدها^(٢)، وهذه الصفات تنتج عن الخبرة والممارسة الطويلة للعمل.

ونرى أنه إضافة لما ذكرناه فإنه يجب أن يتوافر بالمدرّب إتقانه لمادة التدريب، وامتلاكه الخبرة في مجال التخصص، والحماس للعمل، وثقافة مناسبة، وتشجيع المتدربين على

(١) د. عبد الله الشملاني، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين ص ٦٤، المشار إليه ب تقويم كفاءته العملية التدريبية، مرجع سابق، ص ٤٩.

(٢) صالح محمد النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٥٠-٥١.

البحث والاطلاع، واستخدام الاختبارات الشفهية والتحريرية، والقدرة على جذب الآخرين وإقناعهم، واحترام مشاعر المتدربين، وتوفير مناخ يتسم بالحرية والتعاون، وتعويد المتدربين على الحوار.

ثالثاً - اختيار المتدربين: المتدرب Trainee هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب والذي يجري عليه التدريب. وتمثل عملية اختيار التدريب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب^(١). فلكي يحقق البرنامج التدريبي الهدف من تصميمه فإنه ينبغي على الجهات المستفيدة والمنفذة للبرنامج أن تولي عملية ترشيح المتدربين محل اهتمام بحيث تكون مبنية على الاحتياجات التدريبية التي صمم البرنامج على أساسها^(٢). وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة لحضور أحد برامج التدريب، نذكر منها:

١ - يكون لدى المتدرب إصرار وحرص على التعلم، وأن يكون لديه شعور بالحاجة إلى التدريب.

٢ - أن يتناسب محتوى البرنامج مع المستوى التعليمي للمشاركين من المتدربين. وأن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة التي تمكنه من المشاركة الفعلية^(٣).

٣ - تناسب محتوى البرنامج مع مستوى المتدربين من حيث التعليم والتخصص والخبرة والمستوى الوظيفي، وتقارب مهارات المتدربين لأن ذلك يسهل مهمة المدرب.

فبعد تحليل المعلومات التي تم جمعها عن الاحتياجات التدريبية يجري إعداد قوائم بالمتدربين في برنامج معين بحيث تتلاءم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب عليها مع

(١) د. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٨٤.

(٢) صالح محمد النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٢٢.

(٣) د. حسين الدوري، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، ١٩٧٦، ص ١٧٦، المشار إليه بتقويم كفاءات العملية التدريبية، مرجع سابق، ص ٥١.

متطلبات البرنامج. ومن المهم في خطوة اختيار المتدرب تهيئته للبرنامج التدريبي قبل بدؤه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعة من البيانات الهامة عن البرنامج مثل (اسم البرنامج، تاريخه، مدته، مكانه، أهدافه، عدد المتدربين).

رابعاً- إعداد المادة التدريبية: يقصد بالمادة التدريبية الملف التدريبي **Training file** أو الحقيبة التدريبية **Training Bag**، والتي تشمل على سبيل المثال: المحاضرات والملخصات والمقالات والاستقصاءات والاختبارات والتمارين والحالات الدراسية **CDS**. وغيرها من الأشياء المكتوبة التي توزع على المتدربين للاستعانة بها أثناء فترة البرنامج. ويلزم أن تكون المادة التدريبية مناسبة لتحقيق الأهداف، وأن يكون أسلوبها مناسب لمستوى فهم المتدرب حتى يمكنها من رفع مستواه ويستطيع فهمها واستيعابها. كما يلزم عرض المادة العلمية بأسلوب سهل ومتسلسل تسلسلاً منطقياً، ويلزم أن يشترك في إعداد المادة الجهة المستفيدة، وجهة التدريب حتى يمكن مراعاة التوازي بين جزئيات المحتوى والإمكانيات المتاحة من الوقت وغيره من إمكانيات تنفيذ هذه المادة، وقدرات المتدربين على أدائها. كما يجب أن يشترك في إعداد المادة التدريبية أحد الأكاديميين المتخصصين حتى يمكن أن تكون المادة معدة بأسلوب علمي مراعيًا في عرضها طرق البحث العلمي^(١). ولأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج. ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تتحدد عادة في النواحي التالية:

- ١- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.
- ٢- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.
- ٣- أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تنميتها.

(١) د. عبد الرحمن عبد الله الطيار، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، مرجع سابق ص ٧١.

ومن الطبيعي أن يختلف مستوى البرنامج التدريبي ومحتواه من حيث المعنى والشمول من برنامج إلى برنامج، ومن المبادئ الرئيسية التي يجب مراعاتها عند إعداد وكتابة الملف التدريبي الذي سيتم توزيعه على كل متدرب، نذكر:

أ- أن تلتزم بفلسفة وأهداف البرنامج التدريبي وتوجيهاته. وأن تتناسب مع مستوى المتدربين الذي سيشتركون في البرنامج.

ب- التركيز على المتدرب من حيث احتياجاته التدريبية وتخصيصه المهني وطبيعة المهام الوظيفية المطلوبة منه.

ت- الجمع بين الناحية النظرية والناحية العملية التطبيقية و مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين. وأن تكون المادة مستمدة من واقع المتدربين وذات معنى لهم.

ث- أن تكون مصاغة بلغة سليمة وواضحة، وأن تراعي الدقة والموضوعية والحدثة. وأن تكون الأفكار والمفاهيم متماسكة ومتتابعة ومتراطة وواضحة.

ج- أن تتناسب مع الزمن المقرر للبرنامج التدريبي. ومكتوبة بخط واضح ومألوف وبطريقة حرفية تراعي قواعد الكتابة السليمة^(١).

بعد مراعاة المبادئ والشروط السابقة، يجب طباعة ومراجعة المادة التدريبية وتصويرها وتجليدها بالأعداد المناسبة. فتوزع على كل من المدرب والمتدربين وإدارة التدريب ومكتبة المنظمة. ٠٠٠ أيضاً تتضمن خطوة إعداد المادة التدريبية ضرورة وضع جدول البرنامج التدريبي والذي يشتمل على عدد من الخانات الهامة مثل أيام التدريب والتاريخ وساعات التدريب وتوزيع موضوعات البرنامج على الجلسات التدريبية وفترات الراحة ويوضع في بداية الجدول افتتاح وترحيب وفي نهايته تقييم البرنامج من قبل المتدربين وتوزيع الشهادات عليهم.

خامساً - تحديد زمان التدريب: تحدد إدارة التدريب الزمان المناسب للتدريب من حيث توقيتات البداية والنهاية للبرنامج التدريبي، وهل سيكون صباحياً أو مساءً،

(١) د. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٩٢.

وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد، ويتم التحديد بناء على أهداف البرنامج، وطبيعة موضوع البرنامج، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين، وارتباطات المدرب. وقد تستغرق بعض البرامج التدريبية عدة أيام والأخرى أسابيع. وإذا كان البرنامج التدريبي يتضمن زيارات ميدانية فيراعى في تقرير مواعيد تسلسلها أيضاً وتناسقها مع بقية الموضوعات

سادساً - هيئة البيئة التدريبية: لكي يحقق التدريب الهدف منه فلا بد من هيئة البيئة المادية المناسبة لتنفيذ العملية التدريبية كإعداد الأدوات والوسائل المساعدة لتنفيذها داخل قاعات التدريب^(١).

و تعد الوسائل التدريبية من العوامل المساعدة لكي يحقق البرنامج التدريبي الهدف منه، ولقد أدى التطور التكنولوجي والتقني إلى اكتشاف العديد من الوسائل التدريبية نذكر من هذه الوسائل ماييلي^(٢):

- السبورة، الفيديو، الخرائط، أجهزة العرض الضوئي، الرسومات التوضيحية، الأفلام السينمائية، المعامل والمختبرات. ولاختيار إحدى هذه الوسائل فإن هناك عدداً من المعايير التي يجب مراعاتها وهي كما يلي^(٣):

أ- مناسبة الوسيلة لمستوى المتدرب

ب- أن تتناسب الوسيلة مع التطور العلمي والتكنولوجي للمجتمع.

ت- أن تؤدي الوسيلة لزيادة الفهم والاستيعاب.

ث- أن يكون هناك صلة بين محتويات الوسيلة وموضوع الدراسة.

(١) صالح النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٥١.

(٢) د. عبد الله الشملاي، أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٧هـ، ص ٥٢-٥٣.

(٣) د. حسين الطوحي، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، دار العلم، الكويت، ١٤٠٧هـ، ص ٥٧.

سابعاً- **تحديد مكان التدريب:** تقرر إدارة التدريب المكان المناسب لعقد البرنامج التدريبي سواء داخل المنظمة أو خارجها. ففي البرامج الخاصة التي تصمم لسد حاجات معينة عند مجموعة من العاملين في منظمة معينة، قد يتقرر تقديم البرنامج داخل المنظمة نفسها، وذلك لأن المنظمة هي موقع العمل، الأمر الذي يضفي على التدريب الطابع العملي^(١). وهناك برامج تدريبية أخرى، يمكن حضورها أو تنظيمها خارج المنظمة، مثل هذه البرامج تعقد في البرامج ومعاهد التدريب وشركات التدريب، وقد يتقرر أيضاً أن يعقد البرنامج في بلدان أخرى إذا تطلب الأمر ذلك، مع وضع في الحسبان التكلفة العالية لمثل هذه البرامج.

ثامناً- **إعداد قاعة التدريب:** على إدارة التدريب وبمساعدة المدرب _ في بعض الأمور _ إعداد قاعة التدريب من حيث البنود التالية: حجم القاعة وهل هي متناسبة مع عدد المتدربين، والنظافة، والإضاءة، وتوفير الكهرباء، التهوية والتدفئة في القاعة، عدد المقاعد وترتيبها بما يحسن مجال الرؤية، وتوفير الوسائل أو المساعدات التدريبية، وتوفير لوحات الأسماء بأسماء المتدربين، وتوفير الأقلام والأوراق الخاصة بالكتابة للمتدربين، وتوفير المواد التدريبية حسب عدد المتدربين في البرنامج.

تاسعاً- **ختام البرنامج التدريبي:** تشمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من الأمور، نذكر أهمها كالتالي: -قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج، تطبيق أي اختبارات بعدية إذا كانت مطلوبة على المتدربين، قيام المدرب بشكر المتدربين على مشاركتهم، توزيع الشهادات وتوديع المتدربين قبل مغادرتهم. ولا بد من التنويه إلى بعض الأمور التي ينبغي التأكد منها عند تنفيذ الدورات التدريبية وخلالها وبعد انتهائها ومنها^(٢):

(١) د. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ١٩٥.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، إشكاليات إدارة البرامج التدريبية وتقنيات حلها والوقاية منها، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٣٩.

١- التأكد من وجود أسماء المدربين والمتدربين على أماكن جلوسهم، وتثبيت اللافتات التي توضع في مدخل المبنى ومدخل القاعة مرحبة بالمشاركين، وإعداد الكشف النهائي بأسماء المدربين والمتدربين وعناوينهم الدائمة لاستمرار التعاون والاتصال فيما بينهم ولتوثيق العلاقات في المجالات التدريبية التي تهمهم.

٢- التأكد من استكمال إجراءات السفر للمشاركين سواءً عند الوصول أو عند العودة وإن الحجزات المطلوبة قد استكملت من قبل إدارة العلاقات العامة المعنية بذلك، وتوفير جميع مستلزمات القيام بالزيارات الميدانية للمواقع والمنشآت أو إجراء المقابلات مع بعض الجهات ذات العلاقة بالتدريب.

٣- هيئة ترتيبات التصوير الفوتوغرافي أو الفيديو أو السينمائي إن توافرت، والتأكد من توزيع استبانات التقييم التي توزع لاستطلاع آراء المتدربين والمدربين. واستلام الدليل أو البروشور الخاص بالدورة وتوزيعه على المشاركين وعلى الإعلاميين .

٤- توثيق المعلومات الخاصة بالبرنامج في ملف الإحصاءات التدريبية لإعداد التقارير النهائية حولها بانتهاء العام التدريبي، وإعداد التقرير النهائي للبرنامج أو للدورة التدريبية المنفذة وبيان نقاط القوى والضعف والمقترحات المقدمة لإدارة التدريب أو للمعهد أو للوزارة ذات العلاقة.

٥- إعداد الخطابات الرسمية للجهات المستفيدة للإبلاغ عن حالات التمييز لمنسوبيها أو لغيابهم أو لعدم الحضور المنتظم للبعض منهم، ومكافئة المتميزين من الموظفين الذين شاركوا في إنجاح البرنامج أو توجيه كتب الشكر والتقدير لجهودهم لتحفيزهم على الاستمرار وعلى التطوير.

وأخيراً يجب التنبيه إلى أن التدريب يعني تغيير أنماط السلوك، وهذه عملية صعبة جداً لأن طريقة الشخص في أداء عمل ما والمهارات التي يكتسبها والطاقة أو الفكر الذي يستخدمه والتنسيق أو المراجعة مع الغير تمثل انعكاسات لشخصيته. ويجب على المشرف أن يفترض أن النموذج القديم لسلوك الفرد يحقق له إشباعات معينة وإلا ما استمر في

العمل، وحيث ان التغيير في طرق العمل يكون بمثابة تهديد لهذه الإشباعات فإن العامل يقاوم العمل الجديد^(١). ويعتبر نجاح أي برنامج للتدريب انعكاسا مباشرا للنجاح في سياسات الأفراد الأخرى، فحيث يكون العاملون متحمسين للعمل فعلا ومرتبطين بأهداف المنظمة فإن برامج التدريب التي توضع بعناية ستؤدي إلى تحقيق أداء أفضل، وعلى العكس إذا كانت الروح المعنوية منخفضة وتسود العاملين روح الشك والمقاومة لبرامج الإدارة فلن يكون التدريب فعالا في تحسين الأداء، لذلك تعتبر سياسة التدريب ضرورية للإنتاجية العالية والإشباع الوظيفي، ولكن التدريب ليس مجرد طرق وبرامج وتعليمات رسمية، إذ أن سياسات الترقية والنقل وغيرها التي توضع بعناية تامة تكمل سياسة التدريب.

ونقطة أخرى تتصل بالتدريب وهي ضرورة تهيئة المناخ للعاملين بالمنظمة لممارسة أنواع من النشاط الفكري والثقافي والاجتماعي بشتى أنواعه حسب اتجاهات الجميع التي تتكون منها المنظمة بحيث يحدث نوع من الارتقاء بالإنسان العامل لا يتصل بالضرورة مباشرة بالعمل والإنتاج، وإنما يهيء الفرصة لتكوين أشخاص سويين أو أصحاب ذهنية ونفسية، وبذلك تكون شخصية العاملين فيها نوع من التكامل والتوازن الأمر الذي يؤثر كثيرا في العلاقات بينهم كأعضاء في مجموعة.

المطلب الثاني: تقييم التدريب:

إن مرحلة التقويم هي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية والتي تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بتقويم البرامج. وتنبع أهمية التقويم من كونه أداة هامة لا يستغنى عنها لرصد

(١) د. شوقي حسين عبدالله، علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، الجامعة العمالية، أكاديمية الدراسات المتخصصة، شعبة العلاقات الصناعية، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٢٠٣.

نقاط القوة والضعف لأي عمل يتم إنجازه، حتى تتمكن من خلاله من إصدار حكم موضوعي على هذا العمل المنجز وبالتالي نستطيع إصلاح الخلل ودعم نقاط القوة. فالتقويم كما أنه يمثل المرحلة الأخيرة من مراحل العملية التدريبية إلا أنه قد يمثل أيضاً بداية جديدة لعملية تدريبية أخرى بناءً على المعلومات المرتدة من المستفيدين والمنفذين للتدريب^(١). إن خطة التدريب كأى خطة أخرى يتم وضعها لتحقيق أهداف معينة، يجب أن يوضع إلى جانبها إجراءات لمتابعة ومراقبة تنفيذها للتأكد من أن الخطة تسير وفقاً للخطوط المرسومة لها لتحقيق أهدافها^(٢). وتعد عملية تقويم البرامج التدريبية من الأمور المهمة، إذ من خلال هذه العملية يمكن تحديد التغيرات التي يقصد تحقيقها سواء كانت في معارف المتدربين أم في مهاراتهم، أم في اتجاهاتهم. وإن عمليات التقويم والمتابعة لأي برنامج ضرورية للتأكد من مدى تحقيقه لأهدافه، أو انحرافه عنها، ويعد التقويم جزءاً مهماً وأساسياً في تصميم البرنامج التدريبي، وأثناء تنفيذ خطوات التدريب وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مساهمتها لمتطلبات العمل وانسجامها مع تحقيق الأهداف لمخطط لها، من أجل تصحيح المسار، وتحقيق الأهداف. وعملية التقويم يجد ذاتها هي عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية^(٣). لذا فإن عملية تقويم البرامج التدريبية لها صفة شمولية عامة لأنها تتناول كافة المراحل التدريبية بشيء من التحليل وربط النتائج بالأهداف، وهو عملية تقوم على أساس أن التدريب نظام متكامل يبدأ بالتخطيط ثم

(١) صالح النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٦٤.

(٢) د. أحمد باشات، مرجع سابق، ص ٢٩٠.

(٣) د. حسن أحمد الطاعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر عمان، ٢٠٠٢م، ص ١٤٧. المشار إليه ب تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع

الإعداد ثم التنفيذ وكل عنصر من هذه العناصر له دور رئيسي في نجاح عملية التدريب^(١). وسنقوم بهذا المطلب بتوضيح مايلي:

أولاً: تعريف تقويم البرامج التدريبية وأهميتها: مرحلة تقييم التدريب هي المرحلة الأخيرة في مراحل التدريب وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى كفاءة وفعالية العملية التدريبية ورصد مناطق القوة والضعف بها، وذلك من أجل تطوير العمل التدريبي والارتقاء به، وتحسين خطة التدريب وتطويرها. ويشير جرينيل Grinnel إلى مصطلح التقييم بأنه الطريقة المنظمة لتحديد وقياس مدى نجاح معين في تحقيق الأهداف التي تم تصميمه من أجلها.

١- تعريف تقويم البرامج التدريبية: يعرف مايك ويلز Mike Wills تقييم التدريب بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريات المصممة للتأكد من أن التدريب قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة والمنظمة^(٢).

وتعرف عملية تقويم البرامج التدريبية بأنها (قياس لمعرفة مدى ما تحقق من أهداف الخطة التدريبية وتحديد نواحي الضعف والقصور للاستفادة منها في العمل على تطوير التدريب والارتقاء به إلى أفضل المستويات^(٣)).

كما تعرف عملية تقويم البرامج التدريبية بأنها (إجراءات منظمة لتحديد جدوى البرنامج التدريبي في جميع مراحله وهو الأساس لعملية التغيير والتطوير^(١)). ومن خلال

(١) اللواء. د. أحمد فهد الشعلان، نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٦، مجلد (١٠)، العدد (١٩)، ص ٢٥٠.

(٢) د.مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢٠٤.

(٣) د. محمد هاشم الخالد، تقييم التدريب في المعاهد الأمنية دراسة تقييمية للبرامج التدريبية في المعهد العالي لضباط الشرطة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض،

٢٠٠٢م، ص ٤٤، المشار إليه ب تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق

ما سبق فإن عملية تقويم البرامج التدريبية هي عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال التأكد من سير هذه العملية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية، والتأكد من نقل المهارات، والمعارف، والسلوك، إلى واقع العمل الميداني.

وعليه فإن عملية تقويم البرامج التدريبية هي عملية مخططة وهادفة تسعى لرصد نقاط القوى والضعف في البرنامج التدريبي من أجل إصدار حكم موضوعي على مدى كفاءة وفعالية البرنامج حتى يتم تعزيز مصادر القوة وإصلاح مواطن الضعف لتلافيها عند تخطيط تلك البرامج. وتقييم التدريب ليست بالعملية السهلة، وإنما هي عملية معقدة، ومستمرة، سواء قبل أو أثناء أو بعد تنفيذ البرنامج التدريبي. وتقييم التدريب عملية هادفة لقياس مدى ما تم تحقيقه من أهداف ونتائج تدريبية، ويستخدم في ذلك عدة أدوات منها على سبيل المثال الاستقصاء والملاحظة والتقارير والاختبارات. ومن المهم في هذا السياق أن نوضح الفرق بين التقويم والتقييم، فالتقويم **Evaluation** أهم وأشمل من التقييم **Assessment**، والأخير يتوقف عند مجرد إصدار الحكم على قيمة الأشياء، بينما يتضمن مفهوم التقويم بالإضافة إلى ما سبق عملية تعديل وتصحيح الأشياء التي تصدر بشأنها الأحكام^(٢). بمعنى أن التقييم هو إحدى خطوات التقويم، وهدفه تحديد المستوى الحالي لبرنامج أو مشروع أو خدمة أو لمنظمة. أما التقويم فهو المرحلة اللاحقة التي تهدف إلى تحسين وتعديل وتطوير هذا المستوى الحالي لهذا البرنامج أو المشروع أو الخدمة أو المنظمة. وأخيراً يمكن تعريف مصطلح التقويم بأنه القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل من جهود لتحقيق

(١) د. فاضل الحاج، تقويم البرامج التدريبية مذكرة لدورة تصميم وتقييم البرامج التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المشار إليه - تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية-، مرجع سابق ١٩٩٨، ص ٥.

(٢) د. مدحت أبو النصر، إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص ٢٠٥.

أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من المعايير وما وضع من تخطيط مسبق، والحكم على مدى فاعلية وكفاءة هذه الجهود وما يصادفها من عقبات وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء .

من خلال ما تقدم يتضح لنا أن التقويم عملية تهدف أساساً إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التي تنتج أثناء التنفيذ، والتغلب على العقبات والمشكلات. ولا يأتي ذلك إلا من خلال المتابعة.

٢ - أهمية التقييم: تعود أهمية تقويم البرامج التدريبية إلى كون التدريب أحد الأنشطة التي تنفق عليها المنظمات الكثير من الوقت والجهد، لذا كان مهماً قياس العائد من التدريب ومساهمته في تنمية المعارف أو اكتساب المهارات وتحسين السلوك، فإذا وضعت الأهداف التدريبية وصممت البرامج الملائمة لتحقيقها فلا بد من التعرف على النتائج الفعلية التي يحققها التدريب والعوامل التي تؤثر عليها إيجابياً وسلبياً^(١).

كما تعود أهمية عملية تقويم البرامج التدريبية إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها ومنها:

أ- معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها.

ب- معرفة النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية.

ج- بيان نقاط القوى لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها.

د- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والعمل على تذليلها.

هـ - توفير المعلومات التي تشكل القاعدة التي تعتمد عليها في اختيار الأولويات في النشاط التدريبي.

و- معرفة مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.

(١) د. علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، - المشار اليه ب تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية-، مرجع سابق، ١٩٨١م، ص ١٥٦.

ذ- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية. والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها^(١).

ونرى أنه لكي تعطي عملية التقويم الأهداف المرجوة منها فإنه لابد من إعطاء عملية التقويم مزيداً من الاهتمام وعدم اعتبارها إجراءً هامشياً أو مفصلاً عن عملية التدريب، فالتقويم يجب أن يبدأ مع الخطوات الأولى للبرنامج التدريبي وهي مرحلة تحديد الاحتياج التدريبي ويبقى ملازماً لكافة المراحل، وأن تتخذ إجراءات علاجية بناءً على نتائج التقويم حتى لا يفقد معناه.

ثانياً: مجالات التقييم: تشمل عمليات المتابعة والتقييم في الأنشطة التدريبية مجالات رئيسية ثلاث هي: تقييم المنهج التدريبي، تقييم المتدربين، تقييم المدربين. وتتم هذه العملية في ثلاثة توقيتات وهي:

قبل تنفيذ المنهج التدريبي، أثناء تنفيذ المنهج التدريبي، بعد تنفيذ المنهج التدريبي. حيث تهدف عملية تقويم المنهج التدريبي للتأكد من كفاءة هذا المنهج ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صُمم من أجلها. وتتم عملية تقويم البرامج بثلاث مراحل وتوقيتات كما أسلفنا وستناول كل مرحلة بشيء من التفصيل كما يلي:

١- التقويم قبل التنفيذ: يعد هذا التقويم تقويمياً وقائياً يسهم في زيادة كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي والهدف منه تحديد مدى مراعاة المعايير العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، ودقة وسلامة المناهج وقدرتها على تحقيق الأهداف، وتصميم البرنامج، ومدى ملائمة الأساليب والوسائل. وفي هذه المرحلة يتم تقويم ما يلي:

أ- الاحتياجات التدريبية: والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف، ومعدلات الأداء، وبيئة العمل، والمشرفين، بحيث يتم متابعة

(١) د. حسن أحمد الطاعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقومها، مرجع سابق،

وتقويم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يتوجب تزويد الأفراد بها في مدة البرنامج.

ب- إعداد الخطة التدريبية: وفي هذه المرحلة يتم إعداد خطة التدريب وتصميم البرنامج الذي يلي تلك الاحتياجات التدريبية للمتدربين. حيث يتم تقويم المواد والأنشطة التدريبية، والساعات المخصصة لها والتسلسل المنطقي لموضوعات التدريب.

ت- الترتيبات الإدارية: ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التدريب من حيث جاهزية القاعات وتوفير وسائل التدريب المساعدة.

ث- اختيار المرشحين: وهذا يستلزم فحص ودراسة استمارات المرشحين للتأكد من توافر شروط القبول في البرنامج قبل الالتحاق به.

ويستهدف التقويم في هذه المرحلة موضوعات منهج التدريب، وعدد الساعات المخصصة لكل موضوع، ونوع التدريب الملائم لكل موضوع وأساليب التدريب التي تم اختيارها لكل موضوع، والتسلسل المنطقي^(١) للموضوعات بما يحقق التدرج في بناء المادة التدريبية. ويراجع مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية التي حددت للاستعانة بها في تقديم موضوعات التدريب، كما تؤخذ توقعات المتدربين للوقوف على رغبتهم واحتياجاتهم ومن ثم تجري التعديلات اللازمة على المنهج. وعملية تقويم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه بوجه عام هي عملية وزن وقياس للبرنامج التدريبي لاكتشاف أي ثغرات قد تكون موجودة أو أي نواحي قصور في تصميمه وذلك بهدف تقدير إمكانية معالجتها مبكراً قبل تنفيذ البرنامج التدريبي بالتعديل أو التطوير سواء في المادة العلمية أو العملية أو أساليب التدريب أو مساعدات الإيضاح^(٢). ويمكن تقويم البرنامج قبل تنفيذه بطريقة أو أكثر ومنها ما يلي:

(١) استطلاع آراء المتدربين المرشحين للبرنامج وأخذ ملاحظاتهم.

(١) د. محمد هاشم الخالد، تقييم التدريب في المعاهد الأمنية دراسة تقييمية للبرامج التدريبية في المعهد

العالي لضباط الشرطة في الجمهورية اليمنية، مرجع سابق، ص ٥٣-٥٤.

(٢) د. أحمد إبراهيم باشات، أسس التدريب، طبعة أولى، دار النهضة للنشر، القاهرة، ١٩٧٨، ص ٣٠٢.

٢) التعرف على آراء رؤساء المتدربين في البرنامج فقد يرون أن هناك قدرات أو مهارات معينة يجب صقلها أو تنميتها.

٣) أن يضع مسؤول التدريب اختباراً يضم مجموعة من الأسئلة في الموضوعات التي يتضمنها البرنامج قبل أن يشرع في تنفيذه للتعرف على مستوى المتدربين (حصيلتهم المعرفية^(١)).

٢- **التقويم أثناء التنفيذ:** وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن تنفيذ البرامج يسير وفق الخطة المرسومة له وفي الاتجاه الصحيح المحدد له وفي حدود التوقيتات المقررة والميزانية المحددة وفي حدود الانحرافات المسموح بها، وهذا التقويم يختبر كل خطوة من خطوات التنفيذ أثناء تنفيذها، وأهم الجوانب التي يتم تقويمها هي:

أ- مدى استكمال الاستعداد الإداري لتنفيذ البرنامج التدريبي من حيث مكان عقده، وتوفير سبل الراحة للمتدربين، وتوافر مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية، والتسهيلات المكانية مثل التدفئة والتهوية ومنع الضوضاء.

ب- مدى الالتزام بالمواد العلمية والعملية المتعلقة بالموضوع الذي يجري التدريب عليه ومدى حرص المدرب على السير وفقاً لخطة الدرس المعدة مسبقاً.

ت- مدى الالتزام بالوقت المخصص لك موضوع تدريبي في البرنامج، وحسن توزيع الوقت على عناصر الموضوع وفقاً لأهميتها.

ث- الحرص على مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج.

ج- مدى نجاح أساليب التدريب في جذب اهتمام وانتباه المتدربين وتفاعلهم معها وإسهام هذه الأساليب في زيادة معدلات تحصيل المتدربين.

ح- مدى كفاية ومناسبة مساعدات الإيضاح التدريبية، ومدى سلامة استخدامها.

خ- كفاية المدربين وحسن إدارتهم للعملية التدريبية وبراعتهم في نقل رسالة التدريب. ومدى تغطية جميع الموضوعات المقرر تغطيتها في البرنامج التدريبي.

(١) د. عمر حلمي، التدريب الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤م، ص ٣٤٦.

د- مناسبة الساعات التدريبية الإجمالية للبرنامج كما وتوزيعاً^(١).
ولتحقيق التقويم أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي ينبغي تعيين مدير برنامج (مشرف فني)
ومساعد إداري لخدمة البرنامج إدارياً. وهناك جانباً ينبغي تقويمه وهو انتظام المتدربين
في حضور البرنامج وإقبالهم عليه. ويمكن للتقويم أن يتحقق في هذه المرحلة من خلال
الوسائل التالية:

- أ- الاجتماعات الدورية بالمتدربين لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم.
- ب- المقابلات الشخصية مع المتدربين.
- ج- تقارير المشرفين عن تنفيذ البرنامج.
- ح- استفتاء المتدربين عن طريق استبيانات تصمم لهذا الغرض.
- خ- المشاهدة الفعلية لما يدور في الجلسات من قبل مسؤولي التدريب.
- د- الاختبارات التي تعقد في منتصف البرنامج التدريبي للحكم على مستوى التدريب
والقدر الذي حصله المتدربون^(٢).

٣- التقويم بعد التنفيذ: وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى ما حققته البرامج التدريبية
من تلبية للاحتياجات التدريبية المصممة من أجلها ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف
خطة التدريب ككل، وبالتالي إبراز ما حققته من فائدة مقارنة بتكاليفها المالية. وتتم
عملية تقويم التدريب بعد التنفيذ وفق الأساليب التالية: الاجتماع بمشرفي البرنامج
والمدرسين والمحاضرين في نهاية البرنامج لمناقشتهم والوقوف على آرائهم في البرنامج
واستجلاء نواحي القوة أو الضعف في تنظيم البرنامج وتنفيذه. و دراسة التقارير
المقدمة من مشرفي البرنامج عن تنفيذها. و ملاحظات وآراء المتدربين سواء الشفهية

(١) د. أحمد إبراهيم باشات، أسس التدريب، مرجع سابق، ص ٣٠٢-٣٠٣.

(٢) د. عمر حلمي، التدريب الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٤م، ص ٣٤٩-٣٥٠.

منها أو تلك التي تدون في استمارات التقويم التي توزع عليهم. وتهدف عملية التقويم بعد التنفيذ بصفة خاصة إلى:

أ- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة للهدف الموضوع من أجله. والتعرف على التعديلات الجوهرية في المواد العلمية والعملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي.

ب- تفعيل التدريب عن طريق تطوير أو تعديل أو استحداث أساليب تدريب حديثة. وإجراء تعديلات على التوقيتات الزمنية للبرنامج..

ت- اكتشاف نواحي القصور في مساعدات الإيضاح السمعية والبصرية وتطويرها التطوير الملائم. وتعديل تسلسل موضوعات البرنامج إن لزم الأمر.

ث- إعادة النظر في مستوى المواد الدراسية لتتلاءم مع مستوى المتدربين من جهة، وفي الجوانب التي ظهر قصور أو خلل فيها من جهة أخرى.

ج- كشف نواحي الضعف في مستويات المدربين والمحاضرين ومعالجتها سواء بتطوير أدائهم أو استبدالهم عند اللزوم.. (١).

عليه فإننا نضم رأينا لأغلب الفقهاء الذين قالوا إن من أهم العناصر التي يجب أن يشملها التقويم بعد التنفيذ هي المدرب والمتدرب وسوف نتناول كل منها على حده بشيء من التفصيل.

أ- **تقويم المدربين:** إن المدربين هم أحد الركائز الأساسية التي يستند إليها نجاح البرنامج التدريبي، وإن أي قصور في إمكاناتهم أو قدراتهم أو أدائهم وكفايتهم يلقي بظلاله على المستوى العام للتدريب وفعاليتته وكفاءته. لذا كان مهماً أن يتم تقويم المدربين بصفة مستمرة لاكتشاف نقاط الضعف في أدائهم.

ويهدف تقويم المدربين إلى الوقوف على الجوانب التالية:

(١) د. أحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، مرجع سابق، ص ٣٠٧-٣٠٨.

- ١) مدى قيام المدرب أو المحاضر بالتحضير الجيد للموضوع الذي يقدمه، ومدى إلمامه بالمادة العلمية أو العملية المتعلقة به.
 - ٢) مدى إتباع المدرب أو المحاضر للأسلوب السليم والمنهج الصحيح (خطة الدرس) في تقديم موضوع الجلسة التدريبية التي كلف بها.
 - ٣) مدى دراية المدرب أو المحاضر بأساليب التدريب والاستخدامات الصحيحة لها والتوقيتات المناسبة لاستخدامها.
 - ٤) مدى دراية المدرب أو المحاضر بالاستخدام الصحيح لمساعدات الإيضاح السمعية والبصرية واختياره الموفق للمناسب منها.
 - ٥) مدى مراعاة المدرب لقواعد العلاقات الإنسانية وأساليب الاتصال السليمة وفنون القيادة الرشيدة خلال تعامله مع المتدربين.
 - ٦) مدى اهتمامه بالمظهر الشخصي أمام الآخرين والسلوك العام معهم بحيث يكون قدوة حسنة للمتدربين^(١).
- ولتسهيل عملية تقويم المدربين فإن من بين الوسائل المناسبة لتقويمها ما يلي:
- عن طريق المتدربين أنفسهم من خلال استبيانات التقويم التي توزع عليهم بعد انتهاء كل محاضرة أو جلسة تدريبية أو تلك التي توزع عليهم في نهاية كل برنامج تدريبي، أو عن طريق المقابلة المباشرة مع هؤلاء المتدربين.
 - عن طريق المشرفين وأخصائيي التقويم^(٢)؛ الذين يقومون بملاحظة المدربين واعدون تقارير عن أداء المدربين تشتمل على الملاحظات المرصودة سواء السلبية أو الإيجابية منها.

(١) د. أحمد إبراهيم باشات، أسس التدريب، مرجع سابق، ص ٣١٩.

(٢) د. عمر حلمي، التدريب الإداري، مرجع سابق، ص ٢٥٠.

ب- **تقويم المتدربين:** يمثل المتدربون أحد المحاور الأساسية لنجاح العملية التدريبية لذا كان لازماً أن يتضمن تقويم العملية التدريبية تقويم المتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب، وذلك على النحو التالي:

١) **تقويم المتدربين قبل التدريب:** وذلك بقصد التعرف على نواحي القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوب تطويرها وتقويمها أو تعديلها أو استحداث الجديد منها وهذه العملية تتم عند تحديد الاحتياجات التدريبية بتعاون كل من أخصائي التدريب والرئيس المباشر لكل متدرب ويتم إجراء تقويم لعدة جوانب قبل التدريب لمعرفة مدى تأثير التدريب عليها، وهذه الجوانب هي:

- النواحي السلوكية للمتدرب من حيث ولائه لوحده وإيمانه بأهدافها وانتظامه في العمل وتعاونه مع زملائه وتحمل المسؤولية وتجاوبه مع رؤسائه.
- نواحي الأداء من حيث معدلات أدائه الحالية واعتنائه بالجودة واهتمامه بتحسين عمله باستمرار ومدى اهتمامه بصيانة الآلات والأدوات والأجهزة التي يعمل عليها.
- المعلومات والخبرات الموجودة لديه قبل التدريب من حيث إلمامه بالنظريات العلمية في علمه وإلمامه باللوائح والنظم في منشأته، وما إلى ذلك^(١).

٢) **تقويم المتدربين أثناء التدريب:** ويتم تقويم المتدربين في النواحي التالية:

- طرق الأداء العامة في مجال النشاط التدريبي ومدى إيجابية المتدرب.
- مقدار الجهد المبذول والقدرة على التحصيل والاستيعاب والمقدرة على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بطريقة بناءة والنواحي السلوكية والتصرفات الشخصية والانتظام ومدى الاهتمام بالتدريب و مدى تفاعل المتدرب مع المدرب ومع المتدربين الآخرين. وتتم عملية تقويم المتدربين أثناء التنفيذ بعدد من الأساليب هي^(٢):

(١) صالح محمد النويجم (مجاز ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٧٥.

(٢) صالح النويجم (مجاز ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٧٥.

- الاختبارات التحريرية والشفهية بأنواعها للتعرف على مدى استفادة المتدرب ومحصلته التي خرج بها ويجب أن يتم إعدادها وتنفيذها بدقة.
- استمارة (استبانة) استطلاع رأي المتدرب حول البرنامج ومدى ملاءمته لاستعداداته وميوله ومقابلاته للمهارات التي كان يتطلع إلى تطويرها وزيادتها.
- تقارير يعدها المدربون عن المتدربين أولاً بأول.
- تقويم المتدربين عن طريق ملاحظتهم أثناء حضورهم البرنامج التدريبي بمعرفة أخصائي تدريب متمرسين لملاحظة الجوانب التالية: مقدار الجهد المبذول من كل متدرب، النواحي السلوكية والتصرفات والانضباط، متابعة انتباه المتدرب أثناء الجلسة التدريبية، مدى تفاعل المتدرب مع المدرب ومع موضوع الدرس^(١).
- ٣) تقويم المتدربين بعد التدريب:** تتم هذه العملية للتأكد من فاعلية التدريب والتعرف على الفوائد التي حققها المتدربون الذين تلقوا التدريب وأثر ذلك على تطور أدائهم لأعمالهم كما يساعد هذا التقويم في الحكم على مدى صلاحية البرنامج التدريبي واكتشاف نواحي الضعف ومعالجتها وتنصيب المتابعة في هذه المرحلة على طريقة الأداء والنواحي السلوكية في العمل وتتم إما عن طريق المتابعة المكتبية، أو المتابعة الميدانية، أو كلاهما معاً. ولكن الغالب هو إجراء المتابعة المكتبية نظراً لأن إجراء المتابعة الميدانية مكلف ويحتاج لإمكانات كبيرة ويمكن أن يتم تقويم المتدربين بعد انتهاء التدريب وعودتهم إلى أعمالهم عن طريق مرؤوسيههم وزملائهم ورؤسائهم^(٢).
- ثالثاً- خصائص التقويم الجيد للبرنامج التدريبي:** يتسم التقويم الجيد للبرامج بالعديد من الخصائص أهمها:

(١) صالح النويجم (محاضر ماجستير)، تقويم كفاءات العملية التدريبية في المعاهد الأمنية، مرجع سابق، ص ٧٦.

(٢) د. أحمد إبراهيم باشا، أسس التدريب، مرجع سابق، ص ٣٢٠-٣٢٩.

- ١ - الاستمرارية: يجب أن تمتاز عملية التقويم بالاستمرارية حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاث التالية: أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب.
 - ٢ - الشمولية: أي أن يشمل تقويم البرنامج جميع عناصره ومكوناته، والمستلزمات الإدارية والفنية والمالية. والأهداف والمحتوى وبيئة التدريب والوسائل والأساليب والأنشطة وموعده ومدته.
 - ٣ - المشاركة: أي أن يشارك في عمليات تقويم البرنامج التدريبي خبراء في التدريب، ومسؤول التدريب والمشرفون والمدربون والمتدربون.
 - ٤ - حسن اختيار أدوات التقويم وتنوعها: أي أن يستخدم في عمليات التقويم أدوات تقييمية مثل الاستبيانات وأدوات الملاحظة والاختبارات المقننة، والمقابلات المعدة إعداداً جيداً.
 - ٥ - توفر مقومين أكفاء: يجب أن يتولى عملية التقويم أشخاص أكفاء لهم خبرة في هذا المجال يتحلون بالزاهة والموضوعية، والدقة، ويمكن أن يكونوا أعضاء في المؤسسة التي تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية أو من خارجها.
 - ٦ - توفر تغذية راجعة مستمرة: تعتبر التغذية الراجعة من العناصر الأساسية والمهمة في تحسين البرنامج التدريب وتطوره من خلال ضبط مكوناته وتعديله من أجل تحقيق أهداف البرنامج^(١).
- رابعاً: طرق وأساليب التقويم: هناك عدة طرق للتقويم يمكن الاستعانة بها لتقويم العملية التدريبية، وقبل بيان هذه الطرق قد يكون من المناسب عرض الخصائص والشروط التي

(١) د. حسن أحمد الطاعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، مرجع سابق

يجب توافرها في هذه الطرق^(١)، لأنه ولكي تحقق نظم التقييم أهدافها وتكسب ثقة المقيمين والمهتمين بالبرامج التدريبية لمختلف أطرافها ومستوياتها، ينبغي توفر عدد من الخصائص والشروط التي تكفل فاعليتها وكفاءتها. وفي أدناه أهمها:

١- الموضوعية: وتعني التجرد من أي حكم مسبق أو انحياز من قبل المقيمين لصالح طرف على حساب آخر. وأن تكون نتيجة التقييم واحدة لو قامت به جهة أخرى. والموضوعية تحقق العدالة بالأحكام.

٢- الصدق: ويعني أن النظام المستخدم في التقييم يقيس فعلاً النشاط أو الموضوع المراد تقييمه، وأن الصلة وثيقة بين مكونات النظام وعناصر البرنامج التدريبي المختلفة. وهذا يستلزم التفريق بين مقاييس الأداء عن مقاييس الاتجاهات، ومقاييس النوعية عن مقاييس الكمية، ومقاييس الكفاءة عن مقاييس الفاعلية^(٢).

٣- الثبات: ويقصد به عدم تأثر النظام بظروف وقتية أو استثنائية تتعلق بالمكان أو الزمان أو الأشخاص، وأن يؤدي تطبيقه إلى النتائج في حال إعادته بعد فترة محدودة.

٤- الواقعية: ويراد بها قابلية النظام للتطبيق العملي أو الميداني وأن مؤشرات ومعاييرها تأخذ بنظر الاعتبار المحددات المحيطة والمتغيرات المؤثرة والمتأثرة بالعملية التدريبية.

٥- الشمولية: وتعني عدم التركيز على عنصر دون الآخر، أو على جانب من العملية التدريبية وإهمال الجوانب الأخرى. وذلك لا يتحقق إلا إذا شمل التقييم أهدافه وأطرافه وتقنياته وربط بين مدخلاته ومخرجاته وإيجابياته وسلبياته.

٦- الابتعاد عن التحيز: يجب ألا تخضع أداة التقويم إلى تأثير متغيرات قد تؤثر على النتائج.

(١) عبد الرحمن عبد الله الطيار (محاضر ماجستير)، تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ٢٤-٥١٤٢٣-٢٠٠٣م، ص ٨٨.

(٢) د. راي ليسلي، كيفية قياس فعالية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١.

٧- توزيع النتائج: يجب أن تتضمن الطريقة المستعملة علامات ونتائج تميز بين المتدربين.

٨- الحداثة والتجديد: لكي لا تتقادم المقاييس والمعايير المعتمدة في التقييم أو تظل جامدة ولا تراعي المستجدات والتقنيات المتطورة التي تشهدها نظم التقييم في ظل ثورة المعلومات والتقنيات والبرمجيات
أما عن طرق التقويم فنذكر منها:

١- معرفة ردود فعل المتدربين: للتعرف على انطباعاتهم عن البرامج التدريبية، ورأيهم بمستوى ما تعلموه وشاهدوه واكتسبوه من معارف وسلوكيات وقيم، ويتم ذلك أثناء تنفيذ البرنامج أو بعد الانتهاء منه مباشرة وذلك عن طريق ملء استبانة يتم إعدادها مسبقاً وتوزع على المتدربين لملئها ومن ثم يتم تفرغها وتحليلها واستخراج نتائجها الوصفية والكمية. غير أن لهذه الطريقة سلبياتها التي نذكر منها:

أ- تأثرها بالحجومات والعلاقات الشخصية ومراعاتها لمشاعر المدربين أو للجهة المشرفة.

- إن المتدربين أنفسهم يتأثرون بوجهات نظر بعضهم البعض ولا يعبرون بصدق عما يحسوه أو استفادوا منه لكي لا يخرجوا عن إجماع زملائهم.

ب- وأهم ثغرة ترافق هذه الطريقة في التقويم هي إهمال هذه الاستبانة من قبل الجهة المنفذة للتدريب فلا تخضعها للمتابعة والوقوف على ما ذكر من سلبيات من أجل معالجتها وتلافيها مستقبلاً. كما أن الجهات المستفيدة من الدورات التدريبية لا يتم إبلاغها بنتائج هذا التقييم وعندها تصبح مجرد إجراء شكلي.

أما الميزة في هذه الطريقة فتتمثل في: سهولة تنفيذها وتحليلها والخروج بنتائج وصفية وكمية لمدى رضا المشاركين عن البرنامج وعناصره ومادته وفوائده، كما تسهل على إدارة التدريب كشف القصور والنقص لتلافيها وكشف القوة والنجاح لدعمها إن حرصت على ذلك.

وستظل هذه الأكثر شيوعاً وتطبيقاً في معاهد التدريب الرسمية في دول العالم الثالث ريثما تجد الطرق المعاصرة للتقييم من يدعو لها ويضعها موضع التطبيق^(١).

٢- الاختبارات النظرية: التي تقيس مدى الإلمام والاستيعاب والتذكر للمعرفة وللمعلومات التي قدمت خلال البرنامج التدريبية وحول إمكانية تطبيقها في حل المشكلات، أو التعامل مع المواقف العلمية بعد انتهاء الدورة التدريبية الخاضعة للتقييم. ويتم ترتيب المتدربين في ضوء الدرجات التي يحصلون عليها، فمن حصل على الدرجة الأعلى يكون الأفضل ممن حصل على الدرجة الأقل.

وقد يتم إجراء اختبار سابق للمتدربين للوقوف على مستوايتهم المعرفية ثم يعاد الامتحان بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وعندها يكون الفارق بين الدرجة السابقة والدرجة اللاحقة هو المؤشر لأهمية النتائج المتحققة. وكلما تصاعدت درجات الامتحان اللاحق كان ذلك إيجابياً ولمصلحة البرنامج. أما إذا تقاربت الدرجتان السابقة واللاحقة فذلك يعني محدودية النتائج الإيجابية المتحققة منه. ويفضل عندها إبلاغ الجهة التي ينتسب لها المتدربون لتكون على علم بذلك. أما عن السلبيات المرافقة لهذه الطريقة فهي:

أ- إن الامتحانات تثير الرهبة في نفوس بعض الممتحنين أكثر من غيرهم، لاعتبارات شخصية ونفسية مما يجعل نتائجها غير معبرة بدقة في بعض الأحيان عن مستوى المتدرب الفعلي.

ب- إن مجرد وجود اختبارات سابقة ولاحقة قد تحول دون مشاركة البعض في البرامج التدريبية خشية ألا تكشف قدرات بعضهم المتدنية ويتم توثيقها في ملفاتهم أو عرضها على رؤسائهم.

(١) د. أحمد سيد مصطفى، تقييم التدريب الشرطي... كيف، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ٢٠٠٤، العدد ١. المشار إليه في مرجع، - أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٢٤.

أما ميزة هذه الطريقة فتتمثل في: الدقة العلمية حين يتم خضوع هذه الاختبارات للصدق والموضوعية وتكون هناك جوائز وحوافز تمنح للمتفوقين أو يتم بموجبها منح العلاوات أو إجراء الترقيات لوظائف أعلى.

كما تثير المنافسة الإيجابية بين المشاركين وتزيد من اهتمامهم وجديتهم في الحضور والمشاركة والانتباه.^(١)

٣- التقويم الميداني للمتدربين: ويتم ذلك من قبل الجهات المستفيدة بعد انتهاء البرنامج التدريبي للوقوف على النتائج المتحققة التي أحدثها التدريب على الأداء الفعلي للمتدرب ومقارنة ذلك مع الأداء السابق له قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي. وهذا يتم عبر فترات زمنية متعاقبة قد تمتد لسنة كاملة لكي لا يكون للمواقف وللظروف اليومية والاستثنائية انعكاس على النتائج العامة. وتكون جهة العمل هي الأقدر على قياس مدى التقدم الذي حققه المشارك من الجهة المشرفة على التدريب حين يتمتع الرؤساء والمشرفون بالموضوعية والحياد لكونهم الأقرب منه والأكثر معرفة بسجله وبأدائه الوظيفي، وبالتالي فإنهم سيقفون على الفوارق التي أحدثها التدريب لدى ممثلهم.

ولذلك تعد هذه الطريقة المتبعة في تقويم البرامج التدريبية الأكثر تعبيراً عن مدى فعالية التدريب وملائمته لواقع المنظمات والجهات المستفيدة مع أنها تستلزم بعض الوقت والجهد بسبب الملاحظة المركزة والمتابعة المباشرة وإعداد التقارير الدورية التي توضح ومؤشرات كمية وعملية مدى التحسن الذي أحدثته التدريب سواء في الأداء أو في العلاقات أو الاتجاهات، وكبقية الطرق السالفة فإن لهذه الطريقة أيضاً سلباتها نذكر منها:

أ- عدم توفر المستلزمات التي تمكن المتدرب من نقل مهاراته المكتسبة لبيئة العمل كأن تحول الإجراءات المالية أو نقص المعدات أو عدم تقبل المشرفين للمقترحات دون قدرة

(١) د. هلا العسكر، تقييم البرامج التدريبية، مرامر للطباعة، الرياض، ١٤١٥، المشار إليه في مرجع،

المتدرب على تطبيقه لما اكتسبه. ناهيك عن احتمال مواجهته لمقاومة رؤسائه التقليديين ورفضهم لما يحاول تطبيقه من أساليب جديدة.

ب- كما أن عدم موضوعية المشرفين أو عدم اتساع وقتهم وربما عدم وعيهم بأهمية التدريب غالباً ما يحول دون متابعتهم للقادمين من التدريب للوقوف على الإضافات والمستجدات التي اكتسبوها وترجموها في أدائهم اليومي.

ج- أما أهم ما تحققه هذه الطريقة في التقييم فيتمثل في كونها تساعد في نقل التدريب وتحويله من قاعات التدريب والورش إلى مواقع العمل الفعلية، وتحمل الرؤساء والمشرفين مسؤولية المتابعة اللاحقة للذين عادوا من البرامج التدريبية، لإعداد التقارير عنهم وإبراز الفروق التي نجمت عن مشاركتهم سواء في أدائهم لأعمالهم الفنية أو لأساليب تعاملهم مع الرؤساء أو الرؤوسين أو مع الزبائن. وبذلك تصبح لبرامج التدريب ديناميكيته وفعاليتها بقياس عوائدها ونتائجها وتحقق المقولة القائلة (بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته).

وعلى الرغم من كل الصعوبات والمعوقات التي قيل إنها تعترض خطوات تقويم نتائج البرامج والدورات التدريبية وعوائدها ومخرجاتها، فإنها تظل خطوة هامة وضرورية وينبغي بذل الجهود وتوظيف الطاقات والخبرات للنهوض بها إذا ما أريد للتدريب أن يكون صناعة تصقل المهارات وتعديل السلوكيات وتغرس القيم، وتحصن العاملين من التقادم والخمول والجمود.

وفي ختام هذا الفصل نرى أن العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية يعود في المقام الأول إلى مدى كفاءة الطرق والأساليب المتبعة من قبل القائمين على إنجاز العملية التدريبية والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، تنتهي أخيراً بتقويم البرامج التدريبية وقياس النتائج المتحققة للتأكد من مدى تحقيق البرنامج لأهدافه التي صمم من أجلها.

وبما أن التدريب والتأهيل في المجال الأمني الشرطي له طبيعة خاصة وبنية مختلفة عن باقي المؤسسات والقطاعات الأخرى، حيث أن العمل في المجالات الأمنية يختلف عن

سواها من المجالات والأنشطة الحياتية الأخرى، فافتحام أوكار المجرمين والقبض عليهم، والبحث عن مجرم محترف من الأعمال التي تحتاج لتدريب متخصص. وبما أن التدريب هو أحد الأساليب المحورية في إعداد رجل الشرطة والذي يهدف إلى رفع كفاءته ليؤدي واجبه بثقة وإتقان وبطريقة تضمن سلامته ورضا الجماهير. لذلك سنتناول مفهوم التدريب الأمني، وخصائصه، وواقعه في الجمهورية العربية السورية، ومهام ومسؤوليات جهاز الشرطة، والتحديات والصعوبات التي تواجهه في الفصل التالي.

الفصل الثاني
التدريب الأمني وواقعه في وزارة الداخلية
في الجمهورية العربية السورية

تمهيد وتقسيم:

إن التدريب والتأهيل في المجال الأمني الشرطي له طبيعة خاصة وبنية مختلفة عن باقي المؤسسات والقطاعات الأخرى حيث أن العمل في المجالات الأمنية الشرطية يختلف عن سواها من المجالات والأنشطة الحياتية الأخرى.

فحراسة المنشآت أو الشخصيات الهامة وأعمال الاقتحام لأوكار المجرمين والقبض عليهم والبحث عن مجرم محترف ارتكب جريمته وطمس جميع المعالم التي تدل على ارتكابه للجريمة من الأعمال التي تحتاج لتدريب متخصص. ويتصف العمل الأمني الشرطي ميدانياً باجتماع التعامل مع بعض المواقف والمستجدات الخاصة التي تحتاج إلى تصرفات فورية أحيانا قد لا تتيح لرجال الأمن استصدار التوجيهات اللازمة من القيادة وبالتالي فإنه يقع عليهم اتخاذ بعض القرارات الفورية والملحة وهذا يعني ضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد على مستوى عال من التأهيل والتدريب وعلى معرفة بكافة المهارات الفنية والسلوكية ولذهنية التي تتيح لهم التعامل مع مثل هذه المواقف وتنفيذ ما قد تتطلبه تنفيذاً فعالاً بصورة تتفق ومعطيات التنبؤ بعواقبها في مجال الأمن. والتدريب الأمني الشرطي وإن كانت له خصوصية بين أنواع التدريب الأخرى، فإنه ذو خصوصية في المجالات الأمنية نفسها، حيث أضحي كل قطاع أمني منفرد بتدريب متنسبه على طبيعة أعماله^(١).

وفي ضوء ما تقدم سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم التدريب الأمني و عملية إعداد رجال الشرطة في الجمهورية العربية السورية، وذلك من خلال أربع مباحث على الشكل التالي:

(١) د. حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء المتغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة دكتوراه، الرياض، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م، ص ١٠٨.

- المبحث الأول : مفهوم التدريب الأمني.
- المبحث الثاني: التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية.
- المبحث الثالث: التدريب الأمني في دولة الإمارات العربية.
- المبحث الرابع: انعكاسات التدريب على الأداء الأمني.

المبحث الأول

ماهية التدريب الأمني وخصائصه

تمهيد وتقسيم:

يؤدي التدريب دوراً رئيسياً في تطوير الأداء الأمني، وتكمن عملية الأداء الجيد في اختيار العناصر البشرية المناسبة لممارسة العمل الأمني، ومن ثم تأهيلهم وتدريبهم تدريباً تخصصياً مستمراً يتناسب مع جميع الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بطبيعة المهام الأمنية التي سيمارسونها، وذلك من أجل اكتساب قدرات عملية تؤدي إلى الارتقاء بتنفيذ المهام الأمنية. وبشكل خاص مع تطور أنماط وأساليب الجريمة.

وإن تأهيل وتدريب رجل الأمن تدريباً وتأهيلاً جيداً ومتخصصاً ومواكباً للمتغيرات والمتطلبات الملحة والتحديات المستقبلية للمؤسسات الأمنية أصبح من أهم محصنات الأمن الوطني والاجتماعي في أي مجتمع من المجتمعات، بل وأنه من الضرورات القصوى لاستدامة الأمن والاستقرار في المجتمع، سيما وأن هناك تهديدات عديدة للأمن تبرز على الساحة بين حين وآخر، سواء على المستوى الفردي أو الوطني أو حتى على المستوى الإقليمي والدولي، وقد ارتبط التدريب الأمني بظهور العمل الأمني المبني على أسس علمية منذ بداية القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية تحديداً^(١).

إن الغاية الأساسية لجهاز الشرطة تتمثل في أداء خدمة جيدة للمواطنين سعياً إلى المحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم من الاعتداء عليها هذا من جانب، والاضطلاع بتنفيذ القوانين واللوائح والأوامر لحماية كيان الدولة وقيم المجتمع من جانب آخر. ومع تطور مقومات وعناصر المجتمع بات الأمن لا يقتصر على الأبعاد التقليدية له (الجنائية

(١) د. حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء المتغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة دكتوراه، الرياض، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م، ص ٢.

والسياسية) بل أصبح للأمن أبعاد أخرى جديدة تتمثل في البعد الاقتصادي والبعد الثقافي والبعد المعلوماتي والبعد الاجتماعي والبعد التكنولوجي وغيرها.

ولا يمكن أداء الوظيفة الشرطية بالشكل والأسلوب الجيد إلا من خلال إعداد رجل شرطة إعداداً يجعله ذا كفاءة عالية تمكنه من التعامل ليس فقط مع التحديات الأمنية والمتغيرات والتداعيات وتنوع أساليب ارتكاب الجريمة والأنماط الجديدة لها بل أيضاً مواكبته لمتطلبات العصر في التعامل مع تكنولوجيا الأمن والأدوات والمعدات والأجهزة التي باتت ضرورية في استخدامها ضد الجريمة والمجرم.

والتدريب هو أحد الأساليب المحورية في إعداد رجل الشرطة والذي يهدف إلى رفع كفاءته ليؤدي واجبه بثقة وإتقان وبطريقة تضمن سلامته ورضا الجماهير وبممكنه من تنمية الروح القيادية لديه وكسب استجابة الجمهور لتنفيذ القوانين واللوائح من خلال دراسته للدوافع الإنسانية وردود الفعل والمنهج الذي يساهم ويساعد في خلق علاقة طيبة بين الشرطة وأفراد المجتمع. والحقيقة أن جهاز الشرطة لا يستطيع التعامل مع المجرم والجريمة بالكفاءة المطلوبة في غياب تعاون وثقة واطمئنان جمهور المجتمع^(١).

فهذا يدعونا لإلقاء الضوء على مفهوم التدريب الأمني وأهميته، والتعرف على خصائصه والتحديات التي تواجهه وذلك من خلال التقسيم التالي:

المطلب الأول: مفهوم التدريب الأمني وأهدافه.

المطلب الثاني: خصائص التدريب الأمني.

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، كلية

الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٩.

المطلب الأول: مفهوم التدريب الأمني وأهدافه

برزت أهمية التدريب في القطاعات الأمنية خلال العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين على مستوى أقطارنا العربية إثر ظهور المعاهد والمراكز المتخصصة التي أنشئت للأفراد وللضباط العاملين في الأجهزة الأمنية بعد أن تكشفت أوجه القصور في برامج التعليم الأمني الذي كانت تقدمه كليات الشرطة وكليات الضباط، وظهرت أوجه القصور والعجز في التدريب العام الذي تقدمه لطلبتها. وكان للظواهر والأحداث التي بدأت تفرض نفسها على الأجهزة الأمنية التقليدية وفي مقدمتها انتشار ظواهر العنف والإرهاب والجريمة المنظمة وتعاضم معدلات الجريمة العادية دور هام في تحريك الجهود الموجهة نحو تفعيل البرامج التدريبية للرجال الأمن والقوى العاملة في مختلف الأجهزة الأمنية^(١).

وقد كان طبيعياً أن تنصدر قضايا الأمن الوطني وموضوعاته قائمة القضايا الكبيرة التي تشغل بال الحكومات والمجتمعات والمنظمات في جميع أقطار العالم دون استثناء. ويكفي للتدليل على ذلك أن هذه الأحداث قد فرضت على الولايات المتحدة الأمريكية وهي الدولة الأقوى في العالم أن تنشئ ولأول مرة وزارة متخصصة لإدارة شؤون أمنها القومي على الرغم من تعدد وتطور أجهزتها وهيئاتها ومجالسها الدفاعية والأمنية والاستخباراتية المعروفة بميمنتها على كل ما يدور ويحدث بالعالم. فلا شك أن مبادراتها هذه تعكس قناعتها بخطورة وحساسية الأمن الذي هو العماد والأساس للاستقرار والتقدم والاطمئنان. وإن فقدانه أو ضعفه يعني لاضطراب والخوف والفوضى والتراجع ثم الانهيار^(٢).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٥.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٧.

فما بالك بالدول النامية التي تعرّض أمنها واستقرارها خلال العقدين الأخيرين لمخاطر داخلية وخارجية أفلقت أمنها واستقرارها بعد أن ظهرت منظمات الجريمة المنظمة وتحالفت مع جهات وقوى تعمل من خارج الحدود لفرض أجندات متطرفة وأساليب عدوانية وإرهابية تستلزم الإعداد والتأهيل والتدريب لمواجهة خطرهما وكبح جماحهما. والتدريب الأمني هو أحد أنواع التدريب العام التي تتحدد تبعاً للمجالات التي تنطبق فيها العملية التدريبية، بل إنه من أحدثها ظهوراً ذلك أن التدريب في المجالات الصحية والتربوية والهندسية وحتى العسكرية قد سبقته بعقود. والمتأمل في أدبيات التدريب الأمني يلحظ تعدد المصطلحات البديلة له التي كانت ولا تزال تستخدم^(١)، بحكم التنوع والتعدد والاختلاف في التجارب السابقة التي خضعت لها أقطارنا العربية في ظل الاحتلال الإنكليزي والفرنسي أو تأثرها بالمصطلحات المحلية التي تباينت عادةً في المشرق العربي عنها في المغرب العربي. ومن بين تلك المسميات نذكر مصطلح تدريب قوى الأمن، والتدريب الشرطي، وتدريب الضباط والأفراد، وتدريب الأمن الوطني، والتأهيل والتكوين الأمني، والتدريب المسلحي، والتدريب الأساسي لأطر الأمن العمومي وغيرها. أما مسميات الجهات التدريبية المتخصصة في القطاعات الأمنية فقد تباينت هي الأخرى فبعضها اتخذ مسمى أكاديمية أو كلية وبعضها اكتفى بمسمى معهد أو مركز، بينما أنشئت في أقطار أخرى إدارات ومصالح وهيئات تدريبية، وأخيراً ظهر مصطلح المدن التدريبية الأمنية^(٢).

ولكي لا تظل هذه الاختلافات الشائعة والمتباينة في المسميات، كان لابد من الاتفاق على مصطلح موحد تلتقي عنده البرامج التدريبية التي تنهض بها المؤسسات والأجهزة

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٨ - ٢٠٠٧، ص ١٩.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٥.

الأمنية العربية فكان ذلك في الاجتماع الخامس الذي دعت له جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية عام - ١٩٩٨ - والذي عقد في رأس الخيمة بدولة الإمارات العربية المتحدة^(١) وتم الاتفاق على مصطلح التدريب الأمني. ولاشك أن هذا التحول وهذا الاهتمام بالتدريب الأمني لم يأتي من فراغ ولم يكن مرتجلاً أو عفوياً بل كان استجابة حتمية لمواجهة الظروف والتحديات التي باتت تهدد الأمن والاستقرار وتعيق عجلة التنمية وبرامج التعمير والبناء في عدد من الأقطار.^(٢)

وسوف نبين في هذا المطلب ما يلي: مفهوم التدريب الأمني وأهمية التدريب الأمني.

أولاً: مفهوم التدريب الأمني ونطاقه: يعد مصطلح التدريب الأمني مصطلحاً علمياً حديثاً نسبياً، وقد ارتبط هذا المفهوم بالدراسات العربية، والدورات التدريبية المنفذة في المجالات الأمنية المختلفة، وكما اسلفنا فقد ظهر مصطلح التدريب الأمني بديلاً لمصطلحات عديدة وشائعة، كمصطلح التدريب الشرطي، والتدريب في المجالات الأمنية وبعد أن برزت العديد من الإدارات المتخصصة، والمعاهد والكلليات، والأكاديميات المتخصصة في هذا المجالات على امتداد الوطن العربي، وأصبحت هناك مجالات ودوريات علمية متخصصة في العلوم الأمنية بصفة عامة والتدريب الأمني بصفة خاصة. فلم يعد من الملائم أن يتم تناول التدريب الأمني من المنظور العام، لأن العملية الإدارية في المجال الشرطي لها ما يميزها عن العملية الإدارية بمفهومها العام، سواء من حيث القيادة أو التخطيط أو اتخاذ القرارات.

مع العلم بأن ملامح ومبادئ وخصائص هذا النوع من التدريب بقيت غامضة لم تخضع للدراسة ولا التحليل إلا بعد ظهور واستحداث أكاديميات وكلليات الأمن والشرطة.

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره، المرجع أعلاه، ص ٢٠

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين،

مرجع سابق، ص ٦٦.

ولقد تعددت التعريفات التي قدمها العلماء والباحثون لمفهوم التدريب بصفة عامة فيعرفه البعض بأنه: (هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب^(١)).

ومنهم من عرفه بأنه ((تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أو مهارات أو قدرات أو أفكار وآراء لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد^(٢))) ويقول ماكفر لاند^(٣): إن الهدف من تدريب المديرين التنفيذيين ليس هو خلق مديرين خارقين، ولكن الهدف هو توسيع وزيادة المهارات والقدرات والمفاهيم اللازمة لمشروع الأعمال الحديثة.

والتدريب الأمني هو أحد أنواع التدريب العام التي تتحدد تبعاً للمجالات التي تطبق فيها العملية التدريبية، بل إنه من أحدثها ظهوراً إذ أن التدريب في المجالات الصحية والتربوية والهندسية وحتى العسكرية قد سبقته بعقود.

ومفهوم التدريب في الشرطة (الأمني) لا يختلف عن مفهومه العام فمنهم من عرفه بأنه: ((نشاط علمي وعملي مخطط يهدف إلى إكساب المعارف وتنمية المهارات وغرس القيم التي تمكن رجال الأمن من القيام بمهامهم ووظائفهم الموجهة لتحقيق الأمن والاستقرار في مجتمعاتهم والحد من معدلات الجرائم بكل أشكالها وأنواعها ومجالاتها للحد الأدنى إذا تعذر منع وقوعها^(٤))).

(1) <https://www.linkedin.com/pulse/11/11/2018>

(٢) د. عبد الكريم درويش .ليلي تكللا، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٥٩٧.

(٣) د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد- منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٤، ص ٢٤٥.

(٤) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٨ - ٢٠٠٧، ص ١٩ - ٢٠.

ويشمل هذا التدريب البرامج المقدمة من قبل وزارة الداخلية ومعاهدها وتلك المقدمة من قبل الوزارات الأخرى المعنية بالأمن الشامل، إضافة لما تقدمه المعاهد الإقليمية والدولية والخاصة للتدريب الأمني. ويتم ذلك من خلال إعداد البرامج التدريبية وتنفيذها عبر الدورات والحلقات وورش العمل التي يتم التخطيط لها في ضوء الاحتياجات الفعلية، وسواءً كان تنفيذها يتم داخل الدولة أو خارجها.

ومنهم من عرفه بأنه: ((نشاط مخطط ومستمر يستهدف تنمية معارف وقدرات ومهارات وخبرات رجال الشرطة واستيعابهم للمقومات المعرفية والتكنولوجية والعملية التي تمكنهم من مواجهة المتغيرات والتحديات التي تفرضها معطيات العصر على الخريطة الأمنية المحلية والدولية بما يضمن استمرار أدائهم المتميز في إنجاز مهامهم بالكفاءة المطلوبة للحفاظ على النظام العام بالدولة)).

ونرى أن التدريب يهدف إلى إمداد رجل الشرطة (المتدرب) بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله وإلى إكسابه القدرات والمهارات والخبرات الفنية والإدارية والسلوكية اللازمة لأدائه، فإن التدريب بذلك يعد وسيلة إلى لتحقيق هدف^(١).

وهناك من يرى بأنه: ((تلك الجهود العلمية والعملية، النظرية والتطبيقية، التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية والمتعاونة معها، لتحديد احتياجاتها الفعلية من التدريب، وإعداد الخطط السنوية، وتصميم برامجها وتنفيذها وتقييمها وتطويرها، بهدف إكساب متدربيها من الضباط والأفراد والمدنيين العاملين معهم المعارف، وتنمية المهارات، وغرس الميول والقيم الإيجابية، وتعديل السلوكيات، وتحسين الكفاءات، وتمكين المؤسسات من معالجة إشكالياتها ومواجهة تحدياتها وتحقيقها للأهداف الأمنية التي أنشئت لأجلها بفاعلية وكفاءة)).

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، كلية الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٢.

وهذا تعريف جامع يتضمن نطاق العملية التدريبية ومراحلها وأهدافها والجهات المشاركة فيها، وفي ضوئه يمكن القول إن نطاق التدريب الأمني يشمل ما يلي^(١):

١- البرامج التدريبية التي تعدها وتنفذها الأكاديميات والمدن والمعاهد والمراكز التدريبية التابعة لوزارة الداخلية مباشرة أو للإدارات العامة الأمنية التي تتبعها، والموجهة لمن يعملون في الخدمة كأفراد وضباط، فهو تدريب أثناء الخدمة. ولا يشمل التدريب الذي تقدمه الكليات كجزء من نظامها التعليمي للطلبة المستجدين المراد تأهيلهم ليكونوا مستقبلاً رجال أمن. وسواء أكانت مددها قصيرة، أو تمتد لعدة شهور، أو لأكثر من سنة، إن كانت تنتهي بشهادة مهنية متخصصة في أحد الفروع والمجالات الأمنية كالمرور، أو الجوازات، أو المخدرات، أو البحث الجنائي والتزوير...الخ.

٢- البرامج التدريبية التي تنفذها المؤسسات العقابية والإصلاحية، سواء أكانت تابعة لوزارة الداخلية، أو العدل، أو الشؤون الاجتماعية والعمل لكون هذه البرامج متخصصة بتأهيل وإعادة السجناء والأحداث والمنحرفين والمدمنين وإعادةهم إلى الحياة بعد إخلاء سبيلهم وحمايتهم من الانحراف والعودة إلى الجريمة.

٣- التدريب الذي تشهده الأجهزة الأمنية داخل أروقتها ويتم بموجبه قيام بعض الرؤساء والمسؤولين والمشرفين وأمري الوحدات بتدريب مرؤوسيه وأتباعهم العاملين معهم وفق خطة محددة، وعندها يعد التدريب جزءاً من المهام التي ينهضون بها طالما إن هذه البرامج تسهم في تلبية احتياجات هذه الأجهزة، وتعد حصيصاً لتحسين أداء أفرادها وضباطها ويتم تقييمهم بموجبها، وهذا يسمى التدريب على رأس العمل (on job training).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٧-٦٨.

وبالرغم من أن هذا النوع من التدريب يحدث في غالب الأجهزة إلا أنه لم يؤثر حتى الآن في خطط ولم يتم إدراجه ضمن جهود التدريب الأمني مع أهميته البالغة.

٤- البرامج التدريبية التي تنظمها الجهات المتعاونة مع الأجهزة الأمنية والتي تعد على بناءً على طلبها سواء أكانت هذه الجهات حكومية كوزارات التعليم العالي، والتربية، والعدل، والخدمة المدنية، والشؤون الاجتماعية والعمل، أو كانت جهات خاصة أو تطوعية محلية أو إقليمية أو دولية طالما أن هذه البرامج موجهة لقوى الأمن أو لعموم المواطنين الذين يتطوعون ويشاركون في حفظ الأمن والوقاية من جرائمه، أو التدريب على خدمات الدفاع المدني، ومواجهة الكوارث والحفاظ على البيئة والتصدي لجرائم التهريب، والاتجار بالمخدرات، أو جرائم الإرهاب وكل ما يستجد من أشكالها وتقنياتها، أو يعاونون في تخفيف الآثار والحوادث والإصابات التي تتعرض لها أوطانهم ومدنهم. سواء أكانت هذه البرامج وقائية أو علاجية أو تأهيلية. وتعد جمعيات الهلال والصليب الأحمر وحماية البيئة وحماية المستهلك وجمعيات حقوق الإنسان، ومكافحة الفساد أمثلة عليها.

٥- البرامج التدريبية التي تعدها المنظمات المحلية والإقليمية والقومية والدولية المتخصصة في قضايا الأمن ومنع الجريمة ومكافحة الفساد والإرهاب أو تبادل المعلومات الأمنية، أو تبادل المجرمين، وتنمية المهارات لاستخدام التقنيات والأجهزة لأغراض أمنية. وهناك العديد من هذه الجهات التي بدأت تنشط في مجال التدريب الأمني. وقد تخصص هذه البرامج لدولة بعينها أو لمشاركين من عدة دول يتم من خلالها تبادل الخبرات والتجارب والمعلومات على الصعيد الدولي. عليه فإن كان ما تقدم هو النطاق الذي يمكن أن تشمله برامج التدريب الأمني، فإن هناك مجالات حديثة يجب أن تركز عليها برامج إعداد وتأهيل وتعليم رجال الأمن مثل:

أ- التدريب على الوسائل التقنية المتقدمة والمستخدمة في مجال الكشف عن التزوير والمتفجرات والتلوث والإشعاعات وسرقة الكمبيوتر وجرائم بطاقة الدفع الإلكتروني

وتقنيات البصمة الوراثية - DNA - ، وغيرها من التقنيات والأجهزة التي لا يمكن لأجهزة الأمن أن تستغني عنها إن أرادت مواكبة العصر وتوظيف تقنياته.

ب- التدريب على كيفية التعامل الإيجابي مع الجرائم، من خلال معرفة كيفية اكتشاف الجريمة، وقواعد القبض وجمع الأدلة، ومبادئ الإسعاف، وكيفية استخدام السلاح والمهارة في الدفاع عن النفس، إضافة إلى العديد من المهارات الأخرى التي ينبغي توافرها للسيطرة على جرائم العصر.

ت- برامج تدريبية ذات بعد سياسي ووطني، تسهم في تنمية الحس السياسي وتعمل على خلق كوادر أمنية قادرة على استشعار كل ما يهدد الأمن الداخلي للبلاد ومواجهته.

ث- برامج تدريبية على اللغات الأجنبية لاسيما الإنكليزية منها، باعتبارها لغة التخاطب عالمياً الآن في ظل العولمة^(١). إلى جانب لغات أخرى وبالذات لغات البلاد التي نشترك معها في اتفاقيات التعاون الأمني، إضافة لما لهذه اللغات من أهمية في تأمين الاستفادة من البرامج التدريبية الخارجية بدرجة أفضل^(٢).

(١) أقر المؤتمر السادس لرؤساء التدريب والتأهيل في الدول العربية، والذي انعقد في تونس بتاريخ ٢٩/٩/٢٠٠٩. استراتيجية عامة للتدريب الأمني سيتم تعميمها على الدول العربية للاستفادة منها، وأوصى المشاركون في هذا المؤتمر بضرورة إعداد مناهج تدريبية تعليمية باللغة الإنكليزية في المجالات الأمنية، وذلك باعتبارها لغة التداول في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والدبلوماسية والعلمية، مع التوصية أيضاً بالتوسع بالمشروع ليشمل لغات أخرى مثل الفرنسية والصينية والروسية، والدعوة لتبادل المناهج التعليمية التي تعدها الدول الأعضاء بتلك اللغات بما يساعد على تعزيز مؤهلات وكفاءة العاملين في الأجهزة الأمنية العربية، انظر في ذلك،

- <http://www.annaharkw.com/annahar/article.2/1/2018>.

- <http://www.emiratetimes.com/news/newsfull.php?newid.4/1/2018>.

(٢) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة، أكاديمية الشرطة، مصر، ٢٠١٠، ص ٣٧.

ج- التدريب على كيفية استخدام الحاسب الآلي ومعرفة كيفية الوصول إلى الإنترنت، والتعامل مع البريد الإلكتروني، وعمل قواعد بيانات أمن المعلومات وكيفية تحديثها، واستخدام برامج حماية نظم المعلومات، وغيرها من برامج الحاسب الآلي ذات الصلة بميدان العمل الأمني.

وعليه فإن المعيار الذي يعتمد في تصنيف التدريب الأمني وفرضه عن غيره من أنواع التدريب، هو هدف البرامج وطبيعتها الأمنية وليس الجهة المخططة أو المنفذة لبرامجها سواء أكانت عامة أم خاصة. وطنية أم دولية. ولا عبرة بالمكان الذي تعقد فيه هذه البرامج سواء أكانت ساحة التدريب، أو قاعاته التابعة لوزارات الداخلية أو كانت في فنادق أو قاعات خارج هذه الوزارات، أو تم عقدها في مدن وأقطار خارج حدود الدولة. وقد لا يكون التدريب الأمني موجهاً لرجال الأمن وإنما لشرائح من المواطنين ممن يتطوعون في الحملات المرورية أو الإسعاف والإنقاذ أو الوقاية من جرائم المخدرات أو الإرهاب. وهذا هو التعريف الذي ينسجم ومفهوم الأمن الشامل الذي يترجم شعار ((الأمن مسؤولية الجميع)). ويشمل بنفس الوقت أمن الأفراد وأمن المنشآت والأمن الفكري والسياحي والدبلوماسي والاقتصادي والمعلوماتي والحدودي وغيرها من مهام يتعذر على أي وزارة مهما كبرت واتسعت أن تنفرد بالنهوض بها دون تعاون مجتمعي، داخلي وإقليمي ودولي^(١). والتدريب الأمني في حقيقته استثمار للقوى العاملة في المجالات الأمنية، حيث يعود مردوده على المتدربين من رجال الأمن أنفسهم، وعلى ذات القطاع الأمني الذي أرسلهم، وعلى المجتمع ككل^(٢).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٦٩.

(٢) سالم سلمان المطري (مجاز ماجستير)، فعالية إدارة البرامج التدريبية في تنمية المهارات الأساسية لرجل الشرطة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، ١٤١٤.

وعلى هذا الأساس فإن فاعلية التدريب الأمني تقاس بمدى مساهمة الأفراد المتدربين في تطوير الأداء وتحسينه بعد تنفيذ برنامج التدريب، فإن لم تتحقق المساهمة فإن ذلك يعني أن التدريب لم يحقق النتائج المطلوبة، وأنه يتطلب مراجعة المنهج التدريبي وتغييره بما يضمن تحقيق أهدافه^(١).

وهناك بعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم التدريب الأمني، ومن أبرزها مفهوم التعليم، باعتبارهما من المفاهيم المتداولة في مراكز ومعاهد وكليات التدريب الأمني، وأن هناك خلطاً لدى البعض حول هذه المفاهيم. ويعد مفهوم التعليم (learning) من المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم التدريب كونهما المصطلحين اللذين يتم من خلالهما نقل الأفكار والاتجاهات والمهارات من قبل المؤسسات المختصة، ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم التعليم: (أنه عملية تستهدف تمكين الطالب من المعارف والمهارات الفكرية والعملية الملائمة لتحقيق أهداف التدريس^(٢)). وعلى الرغم من أن التعليم والتدريب يشتركان في نقل الأفكار والمشاعر والمهارات، فإن هناك فروق بارزة بين عمليتي التدريب والتعليم، ويمكن إبراز أهمها من خلال ما يلي:

١- تختلف عملية التدريب عن عملية التعليم من حيث غاية كل منهما، فغاية التعليم بعيدة المدى تتعلق بالمستقبل البعيد للمتعلم، بينما غاية التدريب قريبة الأجل وتنتهي بتحقيق الأهداف التدريبية المحددة^(٣).

(١) د. محمد بن حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، مرجع سابق، ص ١٠٦.

(٢) د. محمد الزعيمي، خصائص الباحث في العلوم الاجتماعية، دراسة مقدمة لندوة (البحث العلمي في المجالات الاجتماعية)، دمشق ١٩٩٤، ص ١٢.

(٣) د. وليد عبد اللطيف هوانه، عبد الرحمن الكندري، المدخل إلى المناهج الدراسية، ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٨.

٢- يعد التدريب أشمل من التعليم فيما يتعلق بذات المتدرب، حيث يركز التعليم على الموضوع والاحتوى العلمي النظري، بينما يركز التدريب على تطوير الفرد لذاته^(١)، كما أن التعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، أما التدريب فهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته^(٢).

ثانياً أهداف التدريب الأمني^(٣): هناك الأهداف العلاجية التي تركز على سد النقص وتلافي القصور في أداء العاملين والمنظمات وحل بعض مشكلاتها، وهناك الأهداف التطويرية والاستراتيجية للتدريب التي تنطلق من التحسب والتنبؤ واستشراف المستقبل والتهيؤ له والإسهام في صناعته، وهذه هي الأهداف الأكثر أهمية وفاعلية إذا ما أحسن التخطيط لبرامجها وتنفيذ محتواها والتي ينبغي أن يتجه لها الاهتمام في ظل التسارع في الأحداث والتطور في التقنيات وتعاضم الأخطار الناجمة عن الجرائم المنظمة والمستحدثة لكي لا يأتي التدريب متأخراً أو متخلفاً.

ويمكن تصنيف الأهداف التي يتطلع لها المتدربون أنفسهم من أجل توسيع فرص ترقيتهم والتقدم في مساراتهم الوظيفية، ولتحسين قدراتهم ومهاراتهم حفاظاً على مواقعهم فلا يكون ممن تتدنّى تقارير أدائهم أو توجه لهم العقوبات فتضعف ثقتهم بأنفسهم، أو لمنع وقوع الإصابات والحوادث التي يتعرضون لها عند استخدامهم لأسلحتهم ومعداتهم.

(١) د. فاطمة علوي الصافي، مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مجلد ١، الكويت، ١٩٩٧.

(٢) د. عبد الكريم درويش، د. ليلي تكلّا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٥٩٥.

(٣) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٨ - ٢٠٠٧، ص ٢٢.

ناهيك عن كون التدريب يسهم في الحفاظ على لياقتهم البدنية وتحمل الضغوط النفسية والعمل في الظروف القاسية والتحصين ضد محاولات الاختراق والإفساد والانحراف.

ومع أن هذه الأهداف تصنف بالشخصية أو الذاتية للمتدربين إلا أنها تصب بدورها في صالح الأجهزة والمنظمات التي يعملون فيها^(١).

ويركز المعنيون بالتدريب على الأهداف السلوكية التي تحدد لكل برنامج تدريبي يتم تصميمه وتنفيذه للوقوف على مدى فاعليته والتعرف على نقاط قوته لتدعيمها ونقاط ضعفه لمعالجتها وتعديلها. وتسمى بالأهداف الخاصة ويمكن تصنيفها على النحو التالي^(٢).

١- **الأهداف المعرفية (المعارف والخبرات الأمنية)**^(٣): وتتعلق بالمعرفة والإدراك لفروع العلوم الأمنية والقانونية والاجتماعية والإدارية ذات الصلة بالجرائم على اختلاف أنواعها، أو بالمعارف المساعدة والثانوية لها كعلم النفس والحقوق والحاسوب ونظريات السلوك لدى الجانحين والمنحرفين والمتطرفين والمدمنين وغيرها من النظريات والحقائق والمعلومات والمعارف والخبرات الأمنية التي تركز عليها خطط وبرامج إعداد وتدريب وتنمية رجال الشرطة، سواء استهدف ذلك الإعداد للعمل الأمني من خلال الكليات

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٨ - ٢٠٠٧، ص ٢٤.

(2) King, S. (Etal)(2000)K the Complete Guide to Training Delivery, Acompetency- Based Approach. Amacom -O;eefe N.Y., J.(2004) Protecting the Republic; The Education and Training of American Police Officers. Person Prentice hall.

المشار إليهما في، عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، مرجع سابق، ص ٢٥.

(٣) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره مرجع سابق، ص ٢٥.

والمعاهد الشرطية، أو استهدف تدريب وتأهيل الضباط بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم على كيفية إدارة العمل الأمني والمهارات التخصصية اللازمة للقيام بهذا العمل في المعاهد التدريبية التخصصية. وهدف البرامج التدريبية الأمنية هنا يتمثل في التذكير بمعلومات سابقة تعرضت للنسيان وتحديثها وإثرائها بما استجد عليها أو تعمق فهمها لتوظيفها وتطبيقها عندما تبدو الحاجة لها^(١).

٢- الأهداف المهارية (المهارات والقدرات الأمنية): المهارات الأمنية هي تلك السلوكيات اللازمة لرجل الأمن، التي تتطلبها طبيعة عمله والتي يستطيع من خلالها القيام بمهامه على الوجه المطلوب، وتحقق عادةً من خلال تنمية المهارات الحركية أو اللفظية أو المهنية أو التخصصية، وبما أن المهارات هي التطبيق العملي للمعرفة أو للمعلومات فإن هذه الأهداف لا يمكن فصلها عن القدرات العقلية والمعارف والخبرات. وللاهداف المهارية أهمية بالغة في البرامج الأمنية وخاصة تلك المتعلقة باستخدام الأسلحة والمتفجرات وزرع الألغام وتفكيكها، أو بعمليات الإنقاذ وجرائم خطف الطائرات، أو التعامل مع حوادث الشغب أو كشف الملوّثات والمواد المشعة، والمطلوب هنا هو تنمية مهارات التحسس وحسن توظيف الحواس ابتداءً من الملاحظة المركزة إلى شم الروائح والإصغاء للأصوات وانتهاءً بأداء الحركات الخطرة واستخدام المعدات والأجهزة المعقدة التي تتطلب السرعة والدقة والجرأة والانتباه وسرعة البديهة وضبط النفس والتحكم بالوقت والسيطرة على المواقف^(٢). ويمكننا تحديد أهم أنواع المهارات الأمنية التي يسعى التدريب إلى تنميتها في رجل الأمن :

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، ١٤٢٨ - ٢٠٠٧، ص ٢٥.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٧٤.

أ- المهارات البدنية: وهي من المهارات الأساسية التي يعتمد عليها رجل الأمن في أداء الدور المطلوب منه كونها تتصل بالقوة البدنية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية. وبالتالي فإنها تميز المهارات الأمنية عن غيرها. فرجل الأمن قد يتعرض لمصادمات أو مواقف عنيفة ويفترض أن يكون مؤهلاً لمواجهتها وتحمل تبعاتها ما أمكنه ذلك.

ومن هنا يجب على القائمين على أعمال التدريب التركيز على المهارات البدنية نظراً لارتباطها الوثيق بمهمة رجل الأمن ومظهره العام الذي يجب أن يتميز به.

ب- المهارات الفنية: وهي المهارات المهنية العملية التي يتوجب على رجل الأمن أن يتقنها من خلال معرفته بطبيعة وظيفته ومتطلباتها ومسؤولياته وواجباته فيها. مثل المهارات الخاصة باستخدام الأسلحة والمعدات والأجهزة والمركبات، والمهارات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الخاصة بالبحث والتحقيق الجنائي والمرور.

وتوفر برامج التدريب على رأس العمل الفرص الكبيرة لتنمية المهارات الفنية لدى رجل الأمن حيث يتم تدريبهم على نفس الأجهزة والمعدات والآليات التي يعملون بها، وعن طريق المدربين والرؤساء الذين لديهم خبرة كافية في هذا المجال.

ت- المهارات السلوكية: وهي تلك المهارات التي تتعلق بسلوك رجل الأمن كفرد وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم في المواقف المختلفة.

وهي من أهم المهارات التي يفترض في رجل الأمن التمتع بها كونها تجعله قادراً على التعرف على المشكلات وأسلوب مواجهتها، إضافة إلى أنها تمكنه من المرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة والبعد عن الصرامة والتشدد والتزمت، مما يساعده على التعامل المتوازن والإيجابي مع المواطنين والمرؤوسين، وإقامة علاقات ودية معهم تمكنه من

اجتذابهم واستمالتهم للتعاون معه بهدف تحقيق المصلحة المشتركة والمتبادلة بين الشرطة والجماهير^(١).

المطلب الثاني: خصائص التدريب الأمني وأهميته

أولاً: خصائص التدريب الأمني: مع أن التدريب الأمني هو أحد فروع التدريب العام وله نفس الطرق والأساليب والمستلزمات والأطراف المشاركة إلا أن لهذا التدريب مجموعة من الخصائص مستمدة من طبيعته، وأهدافه، التي تميز أداء الأجهزة الأمنية عن بقية الأجهزة، ولأن هذا النوع من التدريب يعد حديثاً في نشأته وتبلور مفاهيمه، فقد سعت بعض الدراسات إلى تمييز بعض خصائصه^(٢):

١- التدريب الأمني تدريب انضباطي^(٣): مع أن التدريب الأمني يهدف إلى زيادة المعلومات واكتساب الخبرات وتنمية المهارات وتعديل الاتجاهات التي يراد منها رفع

(١) ومن أبرز المهارات السلوكية التي يجب أن يتصف بها رجل الأمن نذكر مثلاً، - القدرة على الإقناع، بطريقة هادئة وبأسلوب منطقي وعلمي يبين النقص والقصور ويقدم الأفكار السليمة، الموضوعية والتزام الحياد، وهي وهي النظر إلى الأمور بتجرد، وعدم الانحياز إلا للقانون بعيداً عن كل المؤثرات الاجتماعية والمادية، هدوء الأعصاب وحسن التصرف وعدم استفزاز الجمهور بسلوك وتصرف شاذ، عدم التردد والحزم في المواقف الحاسمة، فطبيعة عمل رجل الأمن تتطلب سرعة اتخاذ قرارات حاسمة في بعض المواقف وبالمقابل فإن التردد والحيرة وعدم القدرة والجراءة على حسم سيولد في نفوس المواطنين عدم الثقة برجل الأمن، التحمل والقدرة على الانسجام والتأقلم مع المجتمع لتعدد أماكن خدمة رجل الشرطة للمزيد انظر، - أحمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني، مرجع سابق، ص ٢٨.

(٢) انظر في ذلك، - د. علي سالم، نحو تأصيل خصائص التدريب الأمني وركائزه، مجلة الفكر الشرطي، العدد ١٨، سنة ٢٠٠٠.

- اللواء. د. فهد أحمد الشعلان، التدريب الأمني التقني، تجربة اقليمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد ٢٥، سنة ١٤١٩هـ.

(٣) د. عبد الله عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٩٧.

الكفاءة وتحسين الأداء أو معالجة القصور أو سد النقص، إلا أنه بنفس الوقت تدريباً انضباطياً. يتوازى فيه سلوك العنصر مع الأنظمة والقواعد التي تحكم العمل في المنظمات الأمنية، وهو انضباط إلزامي وليس اختياري، ويحذر البعض من مخاطر التساهل أو المرونة في نقل المعرفة وإيصال المعلومات أثناء العملية التدريبية، فالشدة والحزم يجب أن تكون السمة السائدة في قاعات التدريب وساحاته، ليعتادوا عليها في الحياة الوظيفية اليومية.

وبالرغم من أن الانضباط هو من خصائص كافة أنواع التدريب إلا أنه بالنسبة للتدريب الأمني أكثر شمولاً وضرورة. حيث أنه لا يقتصر فقط على التدريب البدني القاسي الذي يهدف إلى تحسين اللياقة، وزيادة المرونة العضلية، بل يتعداه إلى التدريب المهني والإداري أيضاً، والذي ينبغي مراعاته هنا وجوب التميز بين الخضوع والانصياع وبين الالتزام والانضباط فالعنف والشدة لم تعد الوسيلة الأنسب لتعديل السلوك لدى الجانحين والجرمين فمن الأولى أن لا تستخدم الشدة والتسلط في تقديم المعرفة وتطوير المهارة وغرس القيم^(١).

٢- التدريب الأمني مسلكي وتخصصي^(٢): تعتبر هذه الخاصة من الخصائص المميزة للتدريب الأمني عن غيره من أنواع التدريب. ويقصد بأنه تدريب مسلكي هو اعتبار التدريب شرطاً مهماً من شروط الترقية والتدرج في السلم الوظيفي، فالشرطي ورجل الأمن قد لا يرقى بالأقدمية فقط بل يحتاج لاجتياز دورة تدريبية على الأقل ليحصل على مرتبة أعلى، خاصة إذا كان من الضباط أو القيادات. غير أن تحول هذه الدورات والاختبارات إلى إجراءات شكلية هو الذي يقلل أهميتها، ولاشك بأن ربط التدريب بالترقية أو ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي إذا ما أحسن تطبيقه يسهم كثيراً في رفع مستويات الأداء.

(١) د. عبد الله عبد العزيز اليوسف، المرجع أعلاه، ص ٩٨.

(٢) د. عبد الله عبد العزيز اليوسف، المرجع أعلاه، ص ١٠٣.

وأما التخصصية في التدريب فمصدرها تنوع المجالات الوظيفية لأجهزة الأمن ويقصد بها وجود برامج تدريبية لكل تخصص أمني أو شرطي تبعاً للمهام أو الوظائف والمهن، و تبعاً للرتب والراتب العسكرية. فالتدريب في مجال الدفاع المدني يختلف عنه في مجال الهجرة والجوازات أو المرور أو في الحدود أو في المطارات والموانئ. وعندها ينبغي أن يكون التدريب مسلكياً تخصصياً ضمن هذه المجالات المتنوعة، وهذا يقتضي استقرار الكوادر الأمنية كل في قطاعه أو مجاله الأمني. لذلك نجد اليوم تزايداً في الاتجاه نحو التخصصية في إنشاء المعاهد التدريبية ضمن الأجهزة الأمنية فهناك معاهد تدريب لرجال المرور ومعاهد لتدريب رجال الدفاع المدني وأخرى للعاملين في السجون والمنشآت الإصلاحية.... الخ. ولاشك أن هذا التوجه ينسجم والاحتياجات الفعلية للأجهزة الأمنية. ومن هنا يلتحق عناصر الشرطة بالدورات التدريبية التخصصية ضمن مجال عملهم ووفقاً لمستوياتهم الوظيفية، ومدى مستوى خبراتهم العلمية والعملية في مجال التخصص، فلا يتم إلحاق جميع عناصر الشرطة بدورة واحدة دون مراعاة لتخصصاتهم، ولا يُلحق عنصر شرطة واحد بكل الدورات التخصصية دون النظر للاختصاص الذي من أجله أقيمت الدورة، والاختصاص الذي ينتمي إليه، وإنما حسب التخصص الذي يمارسه، لأنه أضحى من المستحيل على رجل الأمن أن يُحيط بجميع المهام والوظائف التي تنهض بها الأجهزة الأمنية المختلفة^(١).

٣- التدريب الأمني فني وتقني وإداري: يتسم التدريب الأمني بإعداد عناصر الشرطة إعداداً فنياً وتقنياً وإدارياً معاً في ذات الوقت لأنه يفترض في رجل الأمن أن يكون خبيراً متخصصاً في مجال عمله، وقائداً إدارياً يتوجب عليه تنسيق واستثمار جهود العاملين تحت أمرته فينبغي تنمية المهارات الإدارية والتنظيمية والإنسانية في رجال

(١) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، مرجع سابق،

الأمن الذين يديرون أو يشرفون على مجموعة من الأفراد^(١). والتقنيات التي ينبغي لرجل الأمن التعرف عليها وإجادة استخدامها تنصب على الجانب الفني للوظيفة الشرطية حيث يتم العمل على تأهيل رجل الشرطة وتنمية قدراته وصقل مهاراته، وهي نوعان: فهناك تقنيات وأجهزة يستلزم العمل الإداري والتنفيذي داخل الأجهزة الأمنية إتقانها وخاصة التي تنهض بمهام الإدارة أو المختصة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وحفظ المعلومات وتسيير شؤون الموظفين، والموازنة الخاصة بوزارة الداخلية والمستودعات والمخازن وغيرها. لتحل محل النظم التقليدية في الحفظ والاتصال وإدارة المكاتب وإدارة المكاتب بالطرق اليدوية وعبر المراسلات الورقية.

فمكاتب اليوم أصبحت تدار بالبريد الإلكتروني ومعلوماتها تحفظ بالأجهزة الإلكترونية وقيودها وحساباتها تدار بالحواسيب ونظم البرمجة الآلية، والاتصال عبر الفاكس والتلكس والإنترنت والاتصال عبر القنوات الفضائية، والأقمار الاصطناعية أصبحت من مستلزمات العمل الإداري.

أما النوع الثاني من التقنيات فهي التقنيات التي تستخدم في كشف الجرائم وملاحقة المجرمين وتحليل الأدلة الجنائية والتفتيش عن المواد المخدرة والممنوعة ومراقبة المنافذ الحدودية البرية والموانئ والمطارات والمياه الإقليمية التي أصبحت مفتوحة لمخترفي الجرائم الدولية المنظمة^(٢).

فالتدريب على استخدام هذه الأجهزة والأدوات يسهل على رجال الأمن النهوض بواجباتهم بسرعة فائقة ودقة بالغة ويقلل من احتمالات الخطأ والسهو. فالتقنيات لا تخشى أحداً ولا تفرق بين الناس واستخدامها صار أداة لتحقيق العدالة والمساواة والدقة.

(١) د. علي محمد عبد الوهاب، نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية، أبحاث الندوة العلمية الرابعة، المركز العربي للتدريب والدراسات الأمنية، الرياض، ١٩٨٨، ص ٩١.

(٢) د. أكرم عبد الرزاق المشهدي، القانون والجرائم التكنولوجية المستحدثة، مجلة الشرطة، بغداد، العدد ٧٥، سنة ١٤٢٢هـ.

٤- التدريب الأمني تدريب تدرّجي: إن للتدريب الأمني مميزاته الخاصة التي تنطلق من طبيعة أهدافه وأنشطته وتقدير طبيعة النفس البشرية بنفس الوقت ولا تتجاوز مبادئ التعليم والتدريب التي أكدتها البحوث والدراسات العلمية. فمن الخطأ أن نظن إن الذي يميز التدريب الأمني عن غيره هو اعتماده على إحداث الصدمة أو التغيير المفاجئ والسريع في المفاهيم والسلوكيات والقيم لتحويل الرجل العادي إلى رجل أمني، ولفصله عن حياته المدنية وما اعتاد عليه، إلى حياة أخرى يكون فيها إنساناً آخر في كل شيء. فإن هذا التغيير ولو حصل فلن يكون دائماً ومستمراً بل بحاجة إلى مراقبة و متابعة مستمرة. ولهذا ينبغي أن تنفذ البرامج التدريبية الأمنية على مراحل متتالية ومتعاقبة بحيث تكون مترابطة ومتكاملة في أهدافها ومضامينها من خلال عدة دورات متقطعة زمنياً ومتسلسلة منطقياً. فكما رفضت فكرة القمع والتسلط، والطاعة العمياء في إعداد وتأهيل وتدريب رجال الأمن، فقد رفضت فكرة الصدمة والتغيير المفاجئ والسريع لأنماط الشخصية وللعادات والسلوكيات المعتادة لدى الأفراد بوجه عام^(١).

إن التغيير عندما يكون بالقسر والقمع وليس بالإقناع والحوار والنقاش. سرعان ما يتلاشى ويعود السلوك القديم. عليه فالالتزام والانضباط الذاتي والتلقائي والجرعات المتعاقبة والمتكاملة في إيصال المعلومات وتطوير القدرات هي السمات والخصائص المميزة للتدريب الأمني، التي ينبغي لمعاهد التدريب أن تحرص على اعتمادها لبناء رجل الأمن في هذا العصر المتجدد في معرفته وفي تحدياته.

٥- التدريب الأمني تدريب متنوع ونوعي وشامل واستباقي^(٢): والتنوع يُستمد من تعدد المهارات والقدرات والمعلومات التي يحتاجها رجال الأمن للنهوض بواجباتهم

(١) د. عبد الله اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٢) د. عبد الله عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، مرجع سابق، ص ١٠٠.

المختلفة. أما الشمول فيرجع لمفهوم الأمن الشامل الذي تبنته جميع الأجهزة الأمنية منذ عقدين من الزمن أو أكثر. فرجل الأمن اليوم أداة الوصل بين القمة والقاعدة وهو أحد الواجهات التي تعكس صورة النظام، وهو الأداة المنفذة للقانون الصادر عن السلطة التشريعية وللقرارات الصادرة عن المحاكم والجهات القضائية. بل هو اليد التي تمد للمستضعفين والضحايا حين يقعون تحت ظلم الجناة واعتداء المجرمين ويظل هؤلاء الأقرب للسجناء والموقوفين والمتهمين والمنحرفين ممن يكونون أكثر الناس حاجة للعطف والرعاية والكلمة التي تخفف عنهم وطأة المعاناة وقسوة الحياة. فالتدريب في ضوء هذه المعطيات هو الذي يسهم في إعداد وتأهيل الرجال الأشداء، ولكن دون عنف ودون ضعف. وهؤلاء هم اللذين يحتاجون إلى معرفة واسعة وثقافة شاملة لتعميق وعيهم بمفاهيم الأمن السياسي والأمن الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والحضاري. إضافة إلى حسهم الأمني المتخصص في قضايا الجرائم على اختلافها، والأساليب والتقنيات المتاحة لمكافحتها والوقاية منها. كما أن التدريب الأمني تدريب استباقي لا يقتصر على سد الاحتياجات التدريبية الآنية، أو مواجهة النقص الحالي في هذا الموقع أو ذاك وإنما هو يستحضر احتياجات المستقبل الأمنية، ويوفر الإمكانيات لتلبيتها. فالتدريب الأمني لم يعد اهتمامه ينصب على التعامل مع المشكلات المألوفة والتقليدية، بل تعدى ذلك إلى دائرة التعامل مع المشكلات غير التقليدية، مشكلات المواجهة فيها ليست مع المعروف من المتغيرات ولكن مع المجهول والمواجهة فيها أيضاً ليست بالابتعاد عن المسؤولية ولكن بدرجة كبيرة من تحمل المسؤولية فالأخطار الأمنية حين تقع تكون كلفتها باهظة وآثارها بالغة. وكلما تم مبكراً التحسب لها ، أمكن الوقاية منها أو التخفيف من نتائجها السلبية. والتدريب الأمني بإطاره الشامل والمتنوع هو تدريب تنموي فكما يقال أنه لا أمن بدون تنمية ولا تنمية بدون أمن، فيمكن القول أيضاً لا أمن ولا تنمية بدون تدريب أو تنمية بشرية هادفة، فالتدريب أساساً هو أحد محاور التنمية الشاملة وهو أحد أدواتها الرئيسية. فقد ذهب الزمن الذي كانت فيه

برامج التدريب تركز على ذلك التأهيل والإعداد الشكلي لتصبح برامج موجهة لاستنهاض الهمم وتوعية العقول وغرس القيم وتنمية المهارات وتوظيف الإمكانيات وصولاً للأهداف الكبيرة التي تتطلع لها المجتمعات وتسهر لتحقيقها القيادات^(١).

٦- التدريب الأمني تدريب إنساني وقيمي وميداني تطبيقي: إن اهتمام التدريب الأمني بالتقنيات والتكنولوجيا، والتكوين القانوني والمسلكي، والإعداد البدني لم يكن على حساب العلاقات الإنسانية والمهارات السلوكية فالالتجهاً يسيران جنباً إلى جنب في الفكر التدريبي المعاصر. علماً أن أعظم تحديات القرن الحادي والعشرين سوف تكون قضايا نفسية بالدرجة الأولى وسوف تتصل بالمشاعر الإنسانية في حياتنا وبالصراعات والاتجاهات العميقة للمصالح المتضادة. وليس أمام الجيل الجديد من المفكرين والعلماء والباحثين في مجالات الأمن والجريمة والعدالة الاجتماعية مهمة أكثر إلحاحاً من الالتزام الأدبي والمهني الذي يجعل هذه المجالات أكثر إنسانية^(٢)، ومعالجة العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للجريمة بطريقة عصرية. وأن يعيروا اهتماماً للعلاقات الإنسانية والمهارات السلوكية للعاملين في أجهزة الشرطة والعدالة ولا يقصروا الاهتمام بالمعدات والوسائل التكنولوجية^(٣). فرجل الأمن ينبغي أن يكون إنساناً في رؤيته للجمهور، وفي تعامله حتى مع الخارجين على القانون ليكسب ثقتهم وليحصل منهم على المعلومات المطلوبة دون عناء كبير^(٤). وكذلك فإنه ينبغي على

(١) د. عبد الله عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، مرجع سابق، ص ١٠١.

(٢) د. عبد الكريم درويش، رياح التغيير وتأصيل العلوم الشرطية، مجلة الفكر الشرطي، العدد ٢٧، سنة ١٩٩٧.

(٣) د. محمد السيد أبو النيل، سيكولوجية التدريب، مجلة الأمن والقانون، العدد ٢، سنة ١٩٩٧.

(٤) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ٤٦.

برامج التدريب الأمني أن لا تهمل البعد العقائدي والروحي والأخلاقي في إعداد رجال الأمن بل يأتي في مقدمة الأولويات عند وضع الخطط والبرامج التدريبية^(١)، فتحصنهم ضد الفساد في هذا الوقت الذي تفشت فيه الرشاوي وتعاطي الهدايا واستلام العمولات مقابل عقد الصفقات بين الدول، وكثرت فيه ممارسات الكسب غير المشروع وإساءة استخدام السلطة، والابتزاز وبيع المعلومات للأعداء والتجسس وخيانة الأوطان وغيرها من إفرازات نظام العولمة ومعطيات الفكر البرجماتي والذرائعي وطغيان المفاهيم المعادية. فالشرطة ورجال الأمن هم كبقية البشر قد يضعفون أمام المغريات والتحديات وضغوط الحياة فيقعون في شباك عصابات الإجرام التي تسعى دائماً إلى شراء ذمم الضعفاء والمعوذين منهم من رجال الأمن فيساومونهم ويشركونهم في جرائمهم، وهناك الكثير من الانحرافات والجنح والجرائم التي يقع فيها رجال الخدمة المدنية والأمنية، لا ترجع إلى نقص في مهاراتهم مثلما ترجع إلى ضعف في بنائهم القيمي وعدم تمسكهم بالقيم وبأخلاقيات العمل المهني والمؤسسي. وترى الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة (lasia)^(٢). إن هذه الظاهرة ترجع إلى عدم اهتمام بعض الدول بالقيم والأخلاق في برامجها التدريبية، حيث أن هناك عدداً كبيراً من الدول ترى إن مثل هذا التدريب ليس ضرورياً ولا حاجة له^(٣).

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، أولويات التدريب الأمني العربي رؤية منهجية، مرجع سابق، ص ٤٧.

(٢) تعد الجمعية الدولية لمدارس ومعاهد الإدارة lasia إحدى أكبر المنظمات الدولية في مجال تطوير الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية وتعمل على تطوير مبادئ ونظريات الإدارة العامة وتعزيز الشراكات الدولية والإقليمية فيما يخص الإدارة العامة، مقرها بلجيكا. انظر

<http://www.alayam.com/online/local/715223/News.html15/6/2018>.

(٣) للمزيد حول الموضوع انظر، زهير الصباغ، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٨، عام ١٤٠٦ هـ.

٧- سرية التدريب الأمني: عمل جهاز الشرطة شاق وله حساسية خاصة لتعامله مع المنحرفين والخارجين عن القانون فضلاً عن التعامل مع المواطنين الشرفاء للمحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم من الاعتداء عليها علاوة على اضطلاعهم بتنفيذ القوانين واللوائح والحفاظ على كيان الدولة وصون النظام العام بها. ولقيام جهاز الشرطة بهذه المهام الجسيمة سواء في شقها الإداري أم الجنائي أم السياسي فهو يهدف إلى صون ورقابة النشاطات الفردية ومنع الاعتداء عليها من الآخرين والحيلولة دون وقوع اضطرابات أو فوضى تخل بالنظام العام بالمجتمع، ومن أجل ذلك كانت سلطات الضبط الإداري^(١)، هذا من جانب وتتبع الجريمة وضبط الجناة مرتكبي الجريمة وتقديمهم للعدالة وتنفيذ العقوبة عليهم من جانب آخر^(٢). ويعتمد رجال الشرطة في إجراء عمليتي الاقتحام والقبض على المجرم على عنصرين هامين هما: الأول القوة والمهارة في عملية الاقتحام والآخر عنصر المفاجأة وهذا يتطلب نوعين أساسيين من السرية هما: السرية أثناء تدريب وإعداد رجل الشرطة والنوع الثاني من السرية في توقيت عملية الاقتحام حتى يمكن تحقيق الإلتقان في الهجوم وأيضاً في عملية المباغته مع الخارجين عن القانون وهذا بالضرورة يفرض على جهاز الشرطة الكتمان والسرية الكاملة في إعداد الخطة التدريبية ومنعها من التداول وذلك لسببين رئيسيين هما:

أ- حجب أي معلومات أمنية تتعلق بالتدريب استعداداً لمواجهة تحديات المستقبل حتى لا يستغل المجرم هذه المعلومات في عمل خطة مضادة تفسد على جهاز الشرطة كافة الترتيبات التي اتخذت لمواجهته. فمن المعروف الآن أن المجرم أصبح يقوم بتنفيذ جريمته وإخفاء آثارها في إطار من العلمية الكاملة.

- د. محمد عبد الفتاح ياغي، المسؤولية وأخلاقيات الإدارة العامة، مجلة أكاديمية الشرطة، سلطنة عُمان، العدد ٧، لعام ١٤٠٦ هـ.

(١) د. ثروت بدوي، القانون الإداري، المجلد الثاني، بدون دار للنشر، القاهرة، ١٩٨٠، ص ٦.

(2) Rolland lois; précis de droit A dministrativee de 1951-1952.p391.

ب- نجاح رجل الشرطة في تنفيذ الخطط الأمنية التي تدربوا عليها بمواقع العمل الحقيقية-مكان العمل- وهو ما يسمى بالعائد التدريبي واستثمار طاقاتهم وقدراتهم في الحفاظ وصون النظام بالدولة يعتمد على ثقتهم بأنفسهم وبمهاراتهم بمواقع الأحداث وهذا الجانب لرجل الشرطة يرجع إلى قناعه بأن المجرم أقل منه خبرة وقوة ومهارة وهذا لا يتأتى إلا إذا شعر رجل الأمن أنه قد أعد إعداداً سليماً للمواجهة والتصدي في سرية تامة على أحداث التقنيات. فإذا كانت العناصر الإرهابية التي تقوم على الإعداد والتخطيط للجريمة المنظمة والعابرة في ظل ظاهرة العولمة التي تسيطر بظلالها وتفرض بتداعياتها على الساحة الأمنية تقوم بالاتفاق على ارتكاب جريمة معينة في دولة ويتم التدريب على ارتكابها في دولة أخرى ويتم تنفيذ مخططهم في دولة ثالثة كل هذا في سرية تامة بأحدث المعدات والأسلحة لتفاجئ رجال الأمن بتنفيذ مخططهم في لحظة غير معلومة فهذا بلا شك يحتم ويفرض على الجهاز الأمني ضرورة إعداد الخطط الأمنية وتدريب القوات خاصة المراد تجهيزها لعمليات المواجهة والافتحام - في سرية تامة حتى تكون تلك القوات ليست فقط بالقوة والمهارة على التوازي مع القوة المضادة بل يستوجب الأمر أن تفوق قوات الشرطة مهارة الخارجين عن القانون. وأن تكون أكثر كفاءة من حيث اللياقة البدنية والقوة والخبرة في استخدام السلاح تكتيكياً والمناورة وسبل التقدم والافتحام وطرق الهجوم والقتال المتلاحم وغيرها للسيطرة عليهم مهما كان سطوتهم وتسليحهم ودهاؤهم^(١). كما أنه تدريب ميداني في غالبه يسعى إلى تمكين القوى الأمنية من التحرك السريع والمباغتة والقبض على المجرمين والتحقيق معهم وتقديمهم للجهات المختصة.

ثانياً: أهمية التدريب الأمني: تعد طبيعة العمل الأمني من المهام الشاقة التي تكتنفها العديد من المخاطر، لاسيما أن وظيفة رجل الأمن الأساسية هي إزالة الصعوبات التي تكتنف حياة أفراد المجتمع والمخاطر التي قد تعترضهم، وفيها يتعامل رجل الأمن مع

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٢٢.

المشتبه بهم وأرباب السوابق، ومحترفي الجريمة، ولهذا فإن هذه المهام تتطلب مهارات خاصة، غير أن التدريب هو الأساس في إكساب المهارات المطلوبة لأداء هذه المهام بكفاءة وفاعلية^(١).

ويعتبر التدريب الأمني مهم للغاية لعدة أسباب وظروف نذكر منها:

١- إن معدل حجم ونوع الجريمة في تطور وتعدد مستمر وفقاً للإحصاءات المحلية والإقليمية والعالمية، ومن أجل السيطرة عليها فإنه يجب تطوير الأساليب والوسائل والآليات المناسبة في الوقاية من الجريمة أو مكافحتها، وهنا يبرز التدريب كأحد المحاور الرئيسية لتحقيق مبدأ السيطرة على الجريمة، ومن أجل ذلك فلا بد أن تكون برامج التدريب الأمني مستمرة، وليس هذا فحسب بل إن عدم مواكبة التدريب لما يحدث من تغيرات سيؤدي حتماً لتخلف الأجهزة الأمنية عن السيطرة على الجريمة عند الحدود المقبولة^(٢).

٢- في ظل متغيرات الواقع الاستراتيجي الدولي ووحداته المختلفة، والتي أفرزت أنواعاً غير تقليدية من التهديدات باتت هناك ضرورة لتبني وسائل وتكتيكات تدريبية وسياسات أمنية من شأنها زيادة فاعلية أجهزة الأمن المختلفة (ولاسيما الشرطة) في التعامل مع تلك التهديدات، فقد أصبحت مسألة بناء فرد الأمن (مهنيًا، وتدريبًا، وثقافيًا) ضمن أولويات الأجندة الوطنية للعديد من دول العالم، وخاصة تلك التي تقع تحت طائلة التهديدات المستمرة. ويعتبر التدريب هو العنصر الأساسي في بناء وتحسين القدرات والتطوير في عدة مجالات مختلفة لاسيما الأمنية والاستخباراتية منها، وتشير

(١) د. محمد بن حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦، ص ١٠٧.

(٢) د. سلطان أحمد الثقفي، خصائص الجريمة والأداء الشرطي في محافظة الطائف، مركز أبحاث مكافحة الجريمة، الرياض، ١٤١٤، المشار إليه في -محمد بن حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، مرجع سابق، ص ١٠٧.

التجارب في السنوات الماضية إلى أن الاهتمام بالتدريب والتطوير يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة ورفع المعنويات والكفاءة والمستوى في الأداء والعمل .

٣- لقد ظلت الجريمة هاجساً يؤرق المجتمعات سواء في الدول المتقدمة أو النامية، وظل هذا الهاجس يؤرق الدولة والمجتمع والفرد بل يؤرق المجتمع الدولي بصفة عامة وبخاصة في مجال الجرائم المستجدة مثل الجريمة المنظمة، وجرائم غسيل الأموال، وجرائم المعلوماتية. وصدرت حول هذه الجرائم العديد من الإعلانات والاتفاقيات الدولية، ومنذ ظهور أجهزة الشرطة كان منع الجريمة هو أول واجبات أجهزة نفاذ القانون^(١). إن استراتيجية التدريب تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الثورة التنموية ليس بجهاز الشرطة فحسب بل أيضاً في كافة الأجهزة والمنظمات التي تشكل المؤسسات والهيئات المعنية بالدولة^(٢).

٤- في عصر الاتصالات المتطورة وأجهزة المراقبة والتطور التكنولوجي السريع، أصبح الأمر أكثر أهمية بالنسبة لضباط الشرطة لان يحصلوا على تدريب شامل على أشكال الأنشطة الأمنية الخاصة بقواتهم كافة، حيث تدخل التكنولوجيا في صميم عمل أجهزة الشرطة منذ ظهور ما يعرف بـ(الإرهاب الإلكتروني)، ومثال على ذلك إنشاء قسم التطوير العملي بوزارة الداخلية البريطانية، والذي يعمل على تشغيل ٢٣ برنامجاً تقنياً، ويضم أكثر من ١٢٥ مشروعاً منفصلاً، يخدم كل جهاز من تلك الأجهزة. ويعمل ذلك القسم على تكوين روابط مع الأكاديميين والخبراء والأمنيين، بل والعاملين بمجال الصناعة، كما يعمل كمصدر للاستشارة في المجالات العلمية، والتقنية وتتمثل أبرز مهامه في نقل القدرات التكنولوجية المبتكرة، وتطوير وتبني الأساليب التكنولوجية في أجهزة الشرطة، وذلك لتمكينها من

(1) <http://repository.ua.edu.sa/handle/7/1/2018>.

(٢) د. عبد المحسن عبد المحسن، جودة إدارة الأفراد، دليل المديرين ورجال الأعمال والباحثين، دار الأصدقاء للطباعة، مصر، المنصورة، ص ٢٨٥.

الاشتراك في مخاطر وتكاليف ومنافع التكنولوجيات المعقدة^(١).

٥- أصبح التدريب الأمني الآن جزءاً مهماً من القيادة المركزية فهو يجد ذاته يطمح إلى رفع مستوى المؤسسات الأمنية وكيفية معالجة الأوضاع الطارئة التي تحدث إضافة إلى تنظيم برامج التدريب المتنوعة وإسناد المهمات وإدارة العمليات من حيث تنمية الحس الأمني وعناصر التحري وحل الأزمات بطرق حديثة وأساليب متطورة متبعة من خلال التنسيق المشترك بين الأجهزة الأمنية بمختلف القطاعات بوجود تخطيط مسبق وشامل يتناغم مع كل المتطلبات والمناهج والخطط من أجل الخروج بضمانات ونتائج إيجابية مبنية على روح التعاون المشترك .

وعليه لابد من إنشاء مراكز تدريبية وأساليب تقنية حديثة تتلاءم مع مبدأ العمل بمفهوم التطوير الأمني والتدريب وإيجاد برامج تدريبية ومراجعة الوسائل والمنهاج التقليدية ورفع المستوى النظري والعملية لأفراد المؤسسات الأمنية والعمل على توقيع برامج تدريبية تتعامل مع التطورات الالكترونية الحديثة والتقنيات اللازمة وبالطرق التي تدعم المبادئ العلمية التي تساهم في الارتقاء والتطوير. بمختلف المناهج لإمكانية الحصول على دور شامل وفعال لبناء أجهزة الأمن بالطرق الحديثة^(٢). وقد أهتم الباحثون في مجال الأمن وأجهزة المخابرات على التأكيد وضرورة العمل بجدية لتحسين هذا الشأن وزج العناصر في الأكاديميات ومراكز البحوث ومعاهد التطوير الأمني والإداري بغية الحصول على مجموعة متنوعة من الأساليب وآلات التعلم واللياقة البدنية والفكرية ومؤسسات الدراسات ودورات البحوث من حيث تطوير الأداء والمراقبة وسهولة التكيف مع العوامل والمتغيرات التي تطرأ على بعض العناصر وكيفية التعامل معها. كل ذلك بهدف إتقان الفرد لدوره وأدائه له بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية وتدريب رجال الأمن وبذلك يمكن تحقيق مجموعة من المزايا أهمها: إعداد الرجال

(1) www.policemc.gov.bh/reports/2008/September.7/1/2018.

المركز الأوروبي لدراسات مكافحة الإرهاب والاستخبارات

(2) <https://www.europarabct.com/8/1/2018>.

المزودين بالمعلومات والقدرات اللازمة لأداء المهام التي يكلفون بها، واكتشاف القدرات التي يمكن صقلها وتنميتها وتوجيه هذه القدرات إلى خدمة الأمن، ومعالجة نقاط الضعف التي توجد عند رجل الأمن. ونحن نرى أنه لضمان فاعلية التدريب يجب اختيار رجل الأمن المناسب، وأن تكون برامج التدريب وفقاً للحاجات الفعلية، وأن يكون المدربين على مستوى من الكفاءة والخبرة، والمقدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومواكبة حركة الجريمة، وتطورات التقنية، وتوظيف شتى العلوم والتخصصات العلمية في خدمة الجوانب الأمنية، وأخيراً التركيز على البحث العلمي والتأليف في مجالات التدريب الأمني، وهي محاور رئيسية تؤكد على أهمية التدريب الأمني.

وختاماً في ضوء أهمية التدريب الأمني وخصائصه نجد أن مفهوم (الشرطة في خدمة الشعب) هو مفهوم منطقي ينبع من وظيفة الدولة بكافة تنظيماتها وأجهزتها، فهي لم تقم أصلاً سواء في صورتها الحديثة أو في صورتها القديمة البسيطة إلا لتكون في خدمة أفراد الجماعة الذين لا يمكنهم فرادى تحقيق ما ينجزه لهم تجمعهم وخضوعهم جميعاً لنظام يرتضونه حفاظاً على مصالحهم وتأميناً لحياتهم. بل إن شرعية الشرطة ومبرر وجودها- شأنها في ذلك شأن كافة أجهزة الدولة- يكمن في قيامها بدورها المرسوم لها بخدمة المجتمع، وبالتالي فإنها تُعرض هذه الشرعية للتساؤل إذا ما تراخت في القيام بواجبها أو ما أساءت استخدام مالها من سلطات. ضاربة بذلك بمصالح الأفراد وحررياتهم عرض الحائط.

من هذا يتضح لنا أن لمفهوم -الشرطة في خدمة المجتمع- جانبين:

- ١- هو الجانب الإيجابي، ويتمثل في حسن أداء الشرطة لوظيفتها.
- ٢- هو الجانب السلبي، ويتمثل في الامتناع عن إساءة استغلال مالها من سلطات حفاظاً على حقوق أفراد المجتمع وحررياتهم. ولعل الجانب الثاني هو من الأسباب التي تعيد طرح هذا المفهوم على بساط البحث رغم ماله من منطقية ظاهرة، فرجل الشرطة هو الممثل الأول للسلطة في الدولة، وهو الوحيد بين ممثليها الذي يملك القدرة على

إخضاع الأفراد عن طريق القوة لقراراتها. فرجل الشرطة هو قبل كل شيء فرد عادي من أفراد المجتمع وترسيخ مفهوم الشرطة في خدمة المجتمع متوقف على مقدار فهم رجل الشرطة لهذه الحقيقة، وتجاوب أفراد المجتمع معه في أدائه لوظيفته وإحساسهم بمدى ما يقدمه لهم من خدمات دون تجاوز يودي بحرياتهم الفردية وبكرامتهم^(١)، ويبدو أن دور الشرطة لم تعد تقتصر على أداء الوظيفة التقليدية لها في منع الجرائم وتعقب مرتكبيها، وإنما امتد دورها ليشمل كفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في المجالات كافة ويمكن إيجاز وظيفة الشرطة في الآتي:

أ- منع الجريمة والوقاية منها، وإقرار النظام، وحماية الأخلاق والآداب والصحة العامة.
ب- كشف الجريمة وضبط مرتكبيها.

ت- حماية الشباب والأحداث وأداء الخدمات المختلفة للجمهور.
وكل وظيفة من هذه الوظائف تقتضي إعداد القائم بها إعداداً خاصاً، وبمقدار حسن الإعداد يكون نجاح رجل الشرطة، وبالتالي إحساس أفراد المجتمع بقيمة الخدمة الشرطية وبأنها بالفعل تؤدي خدمة للمجتمع. وبمعنى آخر فالشرطة تعد بشكل عام واحدة من الهيئات التنفيذية في أية حكومة وتختص بتحقيق الأمن في المجتمع وهي بذلك لا تختلف عن أي هيئة تنفيذية أخرى تلي حاجات المواطنين الأساسية كالتعليم والصحة والمرافق العامة، والفارق الأساسي بين الموظف العام في مجالات التعليم والصحة وبين رجل الشرطة، أن الأخير يمتلك قدراً من سلطة الدولة، خاصة حين يتطلب عمله توقيف الأشخاص وملاحقتهم والتحقيق معهم واحتجازهم عند وقوع جرائم. وهذه الخاصية جعلت من العمل في الشرطة مجالاً للتجاوزات وإساءة استخدام القوة، لاسيما حين تكون الشرطة في وضع استثناء من المساءلة القانونية، ذلك في ظل النظم الاستبدادية. أما في المجتمعات الديمقراطية فتعمل الشرطة على تحقيق الأمن من

(١) د. أحمد عصام الدين مليجي: نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية، أبحاث الندوة العلمية الرابعة، دار النشر، بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤٠٨هـ، ص ٣٣.

منظور خدمي بحيث تحقق الأمن والاستقرار في إطار حماية حقوق الإنسان وحماية الحريات وضمان ممارسة الناس لحقوقهم السياسية استناداً إلى سيادة القانون والعمل بمقتضى الدستور والمواثيق الدولية^(١).

ونحن نرى إن مفهوم الشرطة في خدمة المجتمع إنما هو مفهوم منطقي يجب أن لا تدور الشكوك حوله، وإن وضعه موضع التطبيق هو ضرورة قصوى تليها طبيعة الأمور، وإن وضعه موضع التنفيذ لا بد أن يكون له أساسه العلمي القائم على حسن الاختيار والإعداد ومتابعة التدريب والتخصص، وأن حُسن أداء رجل الشرطة لوظيفته هو العامل الحاسم في وضع مفهوم الشرطة في خدمة المجتمع موضع التطبيق، ومن هنا تبرز الأهمية القصوى لحسن تدريب رجل الشرطة وإعداده لأداء مهمته.

(1) <https://alwafd.news/11/11/2018>.

المبحث الثاني

واقع التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية

تمهيد وتقسيم:

إن التدريب الأمني يكتسب أهمية تفوق تلك التي يتمتع بها التدريب في الأجهزة الأخرى، وهذا نابع دون شك من نوعية وخصوصية الأهداف التي تسعى الأجهزة الأمنية لتحقيقها وفي مقدمتها حفظ أمن المجتمع واستقراره. وذلك يتطلب تحسين مهارات وقدرات عناصر الشرطة من خلال تأمين تدريباً مناسباً لرجال الشرطة^(١).

ووزارة الداخلية هي إحدى الجهات التي تسهم وبكفاءة في مجال تدريب العنصر البشري في الجمهورية العربية السورية من خلال الدورات والمناهج التدريبية المختلفة، إدراكاً منها بأن المرحلة الراهنة تتطلب المزيد من الخبرة والحذر والانتباه من رجال الأمن وإن التدريب يعتبر القاعدة الأساسية لزيادة فاعلية عناصرها والطريق الصحيح لرفع معدلات أدائهم، مما يجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف في تحقيق الأمن والأمان للذين يعتبران المدخل لتحقيق الرخاء وتوفير الطمأنينة والتقدم في مجالات الحياة المختلفة. وتقوم المدارس و المعاهد والكليات الأمنية في الجمهورية العربية السورية بدورها المهم، في الإعداد والتأهيل، لأنها الأجهزة المختصة بتدريب العنصر البشري. وسوف نتناول في هذا المبحث موضوع التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية وذلك من خلال التقسيم التالي:

المطلب الأول: الأجهزة المختصة بالتدريب الأمني لقوى الأمن الداخلي.

المطلب الثاني: الخطط التدريبية لقوى الأمن الداخلي.

(١) د. محمد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء المتغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع

السعودي، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية، الرياض، ١٤٢٧هـ، ٢٠٠٦م، ص ٢.

المطلب الأول: الأجهزة المختصة بالتدريب الأمني

يحتل التدريب الأمني مكانة مهمة بسُّلم اهتمامات وزارة الداخلية السورية التي تتولى الإعداد والتخطيط والتنفيذ والمتابعة لنشاطاته من خلال الجهات التالية:

أولاً: إدارة المعاهد والمدارس: وهي إحدى الإدارات المشكلة لوزارة الداخلية السورية^(١). وتعتبر مختصة بإعداد السياسة العامة لتدريب عناصر قوى الأمن، وإعداد خطط وتوجيهات وتعليمات ومناهج التدريب استناداً لسياسة التدريب السنوية لكافة عناصر قوى الأمن وهي ترتبط بمعاون وزير الداخلية لشؤون التنظيم والتدريب.

١- اختصاصات إدارة المعاهد والمدارس: استناداً للمادة ٢٣ من القرار رقم (١/ق) تاريخ ١٩٨١/١/١، تختص إدارة المعاهد والمدارس بما يلي:

أ- إعداد السياسة العامة لتدريب عناصر قوى الأمن وإعداد التقارير الدورية عن نتائج مستويات التدريب.

ب- إعداد خطط وتوجيهات وتعليمات ومناهج التدريب استناداً لسياسة التدريب السنوية لكافة عناصر قوى الأمن، ومن ثم إصدارها بعد تصديقها متضمنة التدريب العام والتدريب الاختصاصي والمنشآت التعليمية والإشراف على تنفيذها.

ت- إعداد خطط وبرامج التفتيش الخاصة بالتدريب على وحدات قوى الأمن، واختبار مستويات التدريب بما فيها المنشآت التعليمية.

ث- إعداد المقترحات بشأن الاحتياجات من الخبراء العسكريين والمدنيين من داخل القطر وخارجه.

ج- إعداد المقترحات بشأن إيفاد الضباط ببعثات تدريبية داخل القطر وخارجه.

(١) بين القرار الوزاري رقم (١/ق) لعام ١٩٨١ الإدارات التي تشكل منها وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية ونذكر منها على سبيل المثال: (إدارة المعاهد والمدارس، إدارة الأمن الجنائي، إدارة الهجرة والجوازات، إدارة التفتيش، إدارة التنظيم والإدارة، إدارة الخدمات الطبية، إدارة القضايا والملاحقات القضائية، إدارة السجون). للمزيد حول ذلك انظر: القرار الوزاري رقم (١/ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

ح-التنسيق مع إدارتي شؤون الضباط والذاتية فيما يتعلق بتوفير الضباط والأفراد لإدارة المعاهد والمدارس والوحدات التابعة لها.

خ- تقدير احتياجات قوى الأمن من مساعدات التدريب بما في ذلك ميادين الرماية والتدريب، وتشترك الأجهزة المختصة بقوى الأمن في هذه التقديرات وفي إعداد خطط تدبيرها وإمداد الوحدات بها، وتحديد أساليب استخدامها والإشراف على تنفيذ هذه الخطط.

د- إعداد معدلات استهلاك الذخيرة والمعدات اللازمة للتدريب.

ذ- الإشراف على المنشآت التعليمية التابعة لها وإعداد بلاغات التطوع في قوى الأمن.

ر- إعداد تنظيم ملاكات المنشآت التعليمية أو تعديل الملاكات القائمة منها.

ز- اقتراح اعتماد المراجع الموضوعية لمواد التدريب المختلفة .

س- دراسة وترجمة القوانين والأنظمة الشرطية المعمول بها في الخارج والاستفادة منها في تطوير أنظمة التدريب.

ش- اقتراح تصديق قرارات فصل الطلاب والتلاميذ في المنشآت التعليمية أو إلغائها.

ص- اقتراح الشهادات التي تمنح لعناصر الدورات المختلفة ووضع نماذج لاعتمادها.

ض- إعداد الخطط والتعليمات والمناهج الخاصة بالتربية البدنية في الوحدات والمنشآت التعليمية.

ط- عقد المؤتمرات التدريبية على كافة المستويات وإصدار التوجيهات اللازمة لتنسيق أعمال التدريب فيها.

ظ- إجراءات التعيين الأولي للضباط، وقبول المتطوعين من صف الضباط والمتطوعين^(١).

(١) المادة / ٢٣ / من القرار رقم (١/ق) تا ١٩٨١/١/١ الخاص بالهيكل التنظيمي لقوى الأمن الداخلي

في الجمهورية العربية السورية.

٢- الهيكل التنظيمي لإدارة المعاهد والمدارس: يتفرع عن إدارة المعاهد والمدارس كل من الفروع التالية:

أ- فرع المنشآت التعليمية^(١): يختص بالإشراف المباشر على المنشآت التعليمية التابعة للإدارة وذلك بإعداد التعليمات السنوية للتدريب بالاشتراك مع الأجهزة المختصة، وفي تحديد شروط القبول والأمور المتعلقة بفحوص التطوع، وإعداد بلاغات التطوع في سلك قوى الأمن الداخلي، وإعداد الاختبارات للدورات المعقودة في المنشآت التعليمية بالاشتراك مع قادتها، والتفتيش على هذه المنشآت، والاشتراك في إعداد المقترحات بشأن إنشاء معاهد أو مدارس أو مراكز جديدة للتدريب، وتقدير الاحتياجات من مساعدات التدريب. ويقسم هذا الفرع إلى :

(١) قسم تأهيل الضباط: ويختص بما يلي:

- إعداد خطط تأهيل الضباط ومتابعة تنفيذها.
 - إبداء الرأي في إيفاد الضباط ببعثات تدريبية أو دراسية داخلية وخارجية.
 - إعداد مناهج دورات التأهيل التي تعقد في المنشآت التعليمية واقتراح مددها.
- ٢) قسم تأهيل الطلاب الضباط: ويختص بما يلي:
- إعداد مناهج دورات التأهيل التي تعقد في المنشآت التعليمية واقتراح مددها.
 - إعداد أوامر افتتاح الدورات وتحديد بدئها وانتهائها.

٣) قسم تأهيل تلاميذ صف الضباط والأفراد: ويختص بما يلي^(٢):

- إعداد خطط التأهيل لتلاميذ صف الضباط والأفراد ومتابعة تنفيذها.
- إعداد مناهج دورات التأهيل التي تعقد في المنشآت التعليمية واقتراح مددها.

(١) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١ / ١ / ١٩٨١.

(٢) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١ / ١ / ١٩٨١.

ب- فرع التدريب العام^(١): ويختص بالإشراف على تنفيذ المهام المسندة إلى الأقسام المرتبطة به، بما يكفل إعداد خطط وتوجيهات وتعليمات ومناهج التدريب، استناداً لسياسة التدريب السنوية لكافة عناصر قوى الأمن، ويقسم الفرع إلى :

١) قسم التدريب العام^(٢): ويختص بما يلي:

- وضع الخطة التدريبية السنوية للضباط وصف الضباط والأفراد والمجندين العاملين في قوى الأمن بالتنسيق مع الإدارات المختصة وتصديقها.

٢) قسم التدريب التخصصي^(٣): ويختص بما يلي:

- إعداد مناهج التدريب العسكري والمسلحي والفني للدورات التخصصية بالتنسيق مع الإدارات الاختصاصية.

- إعداد المقترحات بشأن تطوير أساليب التدريب التخصصي.

- تهيئة أوامر افتتاح الدورات الاختصاصية التدريبية وتحديد مددها.

٣) قسم الترجمة والتأليف والنشر^(٤): ويختص بما يلي:

- مراجعة كل ما يرد إلى الإدارة من نشرات وكتب شرطية وعربية وأجنبية تتعلق بالتدريب واستنباط المفيد منها.

٤) قسم الخبراء^(٥): ويختص باقتراح استخدام الخبراء العسكريين والمدنيين المدربين.

وتحديد مجال استخدامها ومسك القيود والمراسلات المتعلقة بهم.

٥) قسم مساعدات التدريب^(٦): ويختص بما يلي:

(١) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٢) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٣) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٤) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٥) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٦) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

- الاشتراك في تحديد أنواع مساعدات التدريب اللازمة لوحدة قوى الأمن ووضع مواصفات مختلف أصناف معدات مساعدات التدريب وتقدير احتياجات الوحدات منها وإعداد خطط تأمينها وتقدير الاعتمادات المالية اللازمة لتأمينها.

- إعداد خطط إمداد الوحدات و المنشأة التعليمية بمساعدات التدريب وذلك وفقاً لاحتياجات ومقترحات فروع وأقسام التدريب فيها.

- إعداد خطط إقامة ميادين التدريب المختلفة وتحديد الأجهزة التي ستتولى إدارتها والإشراف على تشغيلها وصيانتها.

ج- كلية الشرطة^(١): ألغي ارتباط كلية الشرطة بإدارة المعاهد والمدارس، لترتبط بمعاون وزير الداخلية لشؤون التنظيم والتدريب، وذلك وفقاً للقرار الوزاري رقم (١٨٢٣ / ق) تاريخ ٢٠٠٤/١١/٤، ولذلك ستتناول الحديث عن كلية الشرطة بفقرة مستقلة كجهة مسؤولة عن التدريب.

ثانياً: كلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية^(٢):

كلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية هي: معهد عسكري، غايته إعداد وتخرج ضباط وصف الضباط وأفراد مؤهلين عسكرياً وعلمياً وعقائدياً للخدمة في قوى الأمن الداخلي. وذلك وفقاً للمادة الأولى من النظام الداخلي لكلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية^(٣):

(١) المادة / ٢٤ / من القرار الوزاري رقم (١ / ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٢) استناداً للقرار رقم (٩١ / ق) تاريخ ١٩٩٤/٢/١ الصادر عن السيد وزير الداخلية. تم تغيير اسم كلية الشرطة إلى كلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية،

(٣) انظر: النظام الداخلي لكلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية، الصادر بالقرار الوزاري رقم (٤٢٧ / ق) تاريخ ١٩٩٨/١/١.

١- الهيكل التنظيمي لكلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية:
يتفرع عن هذه الكلية الفروع والأقسام التالية^(١):

أ- فرع التدريب: ويعتبر الموجه لسير العمل والتدريب في الكلية وتقع على عاتقه المهمات الأساسية والواجبات الرئيسية المؤدية إلى تحقيق الأهداف العامة ويرتبط به:

(١) قسم الخطط والمناهج والامتحانات، (٢) قسم مساعدات التدريب، (٣) قسم تدريس اللغات الأجنبية، (٤) قسم الإعداد البدني، (٥) لجان التدريب.

ب- قيادة الطلبة: وتعتبر المسؤولة عن أوضاع الطلاب والتلاميذ منذ بدء الإعلان عن قبول المتطوعين وحتى التخرج، ويقع عليه تطويع كافة الطلاب والتلاميذ ووضع التعليمات النازمة لعملهم، وعلى كافة النواحي الانضباطية والمسلكية والتنظيمية المتعلقة بهم. ويرتبط بها:

(١) مكتب الشؤون الشخصية.

(٢) الدورات ويتفرع عنها:

- دورة تدريب الضباط: وتختص بإعداد الضباط وتدريبهم على الأساليب القيادية المتطورة وعلى استيعاب الدراسات الإدارية والمسلكية والاختصاصية في شؤون الشرطة لاستلام وظائف ومهام أعلى

- دورة طلاب الضباط: وتختص بإعداد وتدريب طلاب الضباط المنتسبين حديثاً إلى الشرطة إعداداً عسكرياً، وثقافياً ومسلكياً وعقائدياً.

- دورة صف الضباط: وتختص بإعداد وتدريب صف الضباط المنتسبين حديثاً إلى الشرطة إعداداً عسكرياً، وثقافياً ومسلكياً وعقائدياً.

- دورة الأفراد: وتختص بإعداد وتدريب التلاميذ المنتسبين حديثاً إلى الشرطة إعداداً عسكرياً، وثقافياً ومسلكياً وعقائدياً.

(١) المادة ٢٦ من القرار الوزاري رقم (١/ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

ت-قسم أمن الكلية^(١)، ث-فرع التوجيه المعنوي، ج-فرع الشؤون الإدارية والمالية .
ح-فرع المركبات، د-فرع الخدمات الطبية، ذ-قسم الإشارة، وقسم التنظيم والذاتية،
وقسم المعلوماتية، وسرية الفروسية

٢- مجالس الكلية وقيادتها^(٢) تتولى إدارة الكلية السلطات التالية:

أ-المجلس الأعلى للكلية.

ب-مجلس الكلية.

ج-مدير الكلية

أ-المجلس الأعلى للكلية:

(١) يتشكل المجلس الأعلى للكلية من^(٣):

١- معاون وزير الداخلية لشؤون التنظيم والتدريب رئيساً

٢- مدير إدارة المعاهد والمدارس عضواً

٣- مدير إدارة التنظيم والإدارة عضواً

٤- مدير إدارة الذاتية عضواً

٥- مدير إدارة شؤون الضباط عضواً

٦- مدير إدارة التفتيش عضواً

٧- مدير الكلية عضواً

٨- رئيس فرع التدريب في الكلية مقررأ

وللمجلس أن يدعو من يرى الاستفادة من خبرته بصفة استشارية على أن لا يكون له
حق التصويت.

(١) المادة ٢٦ من القرار الوزاري رقم (١/ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٢) المادة ٤/، من القرار الوزاري رقم (٤٢٧ /ق) تاريخ ١٩٩٨/١/١ المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(٣) الفصل الأول: المادة ٥/، من القرار الوزاري رقم (٤٢٧ /ق) تاريخ ١٩٩٨/١/١ المتضمن النظام
الداخلي للكلية.

٢) المسائل التي يختص المجلس الأعلى للكلية ببحثها ^(١): يبحث المجلس الأعلى للكلية في الأمور التالية:

- ١- اقتراح مشروع تعديل النظام الداخلي.
- ٢- دراسة مشروع ميزانية الكلية.
- ٣- تحديد عدد الطلاب والتلاميذ لكل عام.
- ٤- تقرير السياسة العامة للتعليم والتدريب في الكلية، وتحديد المستويات التعليمية المطلوبة.
- ٥- إقرار النظام الداخلي المقترح من مجلس الكلية.
- ٦- اقتراح ملاك الكلية وتصديقه من المراجع المختصة.
- ٧- يجتمع هذا المجلس بدعوة من رئيسه كل ستة أشهر على الأقل، أو إذا تقدم ثلاثة من أعضائه على الأقل ^(٢)، وتعتبر قرارات المجلس الأعلى نافذة بعد التصديق عليها من وزير الداخلية ^(٣).

ب- مجلس الكلية: يتشكل مجلس الكلية من ^(٤):

- ١- مدير الكلية رئيساً
- ٢- معاون مدير الكلية عضواً
- ٣- قائد الطلبة عضواً

(١) الفصل الأول، المادة (٦) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١، المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(٢) الفصل الأول، المادة (٧) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١، المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(٣) الفصل الأول، المادة (١٠) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١، المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(٤) الفصل الثاني، المادة (١١) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١، المتضمن النظام الداخلي للكلية.

٤- رئيس فرع التدريب عضو ومقرراً

٥- رئيس فرع التوجيه المعنوي عضواً

ويمكن للمجلس أن يضم إليه رؤساء لجان التدريب في الكلية لبحث النواحي التعليمية كما يمكن عند الحاجة الاستعانة بخبراء ، وتكون لهؤلاء جميعاً صفة استشارية فقط.

كما يمكن دعوة المجلس من قبل رئيسه كلما دعت الحاجة لذلك.

كما يُضم إلى أعضاء هذا المجلس قادة الدورات عند بحث المواضيع المتعلقة بدوراهم^(١). ومن أهم التي الأمور يبحث مجلس الكلية مايلي:

١- وضع مناهج الدراسة في الكلية وفقاً للمستوى العام المقرر من قبل المجلس الأعلى للكلية.

٢- ترشيح المدرسين والمدرسين العسكريين والمدنيين اللازمين للعمل في الكلية .

٣- النظر في قضايا فصل الطلاب والتلاميذ للأسباب المنصوص عليها في هذا النظام ورفع المقترح اللازم.

٤- وضع مشروع النظام الداخلي للكلية ورفعها إلى مجلس الأعلى للكلية لإقراره.

٥- اقتراح توزيع الطلاب الضباط للتدريب العملي^(٢).

٣- أنواع الدورات ومدتها: تنفذ بكلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية الدورات التأسيسية والتأهيلية الاختصاصية التالية^(٣):

أ- دورات تأسيسية للضباط: وتنقسم إلى:

(١) الفصل الثاني، المادة (١١) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١، المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(٢) الفصل الثاني، المادة (١٢) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١. المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(٣) المادة (١٨) من القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١. المتضمن النظام الداخلي للكلية.

(١) دورة الطلاب الضباط: ومدة هذه الدورة سنة واحدة على الأقل وتهدف هذه الدورة إلى تطويع وإعداد شبان من حملة الإجازة بالحقوق^(١)، لتأهيلهم بدنياً وثقافياً كضباط شرطة، ليتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل مميز.

(٢) دورة الأطباء: مدة هذه الدورة ستة أشهر، وتهدف الدورة إلى تأهيل الأطباء من مختلف الاختصاصات، وثقافياً ومسلحياً كضباط شرطة، ليتمكنوا من القيام بمهامهم.

ب- دورات تأسيسية لصف الضباط^(٢): وهي:

(١) دورة صف الضباط مسلحية: ومدة هذه الدورة ثمانية أشهر وتهدف إلى تأهيل عناصر الشرطة من سلك قوى الأمن الداخلي بدنياً ومسلحياً وثقافياً ليكونوا صف ضباط مؤهلين للترفيه.

(٢) دورة صف الضباط مدنيين: ، ومدة هذه الدورة ثمانية أشهر، وتهدف إلى إعداد عناصر الشبان المدنيين المتطوعين في سلك قوى الأمن الداخلي، إعداداً بدنياً ومسلحياً وعسكرياً ليكونوا صف ضباط شرطين.

ت- الدورات التأسيسية للأفراد: ومدة هذه الدورة ثمانية أشهر، وتهدف إلى إعداد الشبان المدنيين المتطوعين في سلك قوى الأمن الداخلي عسكرياً وبدنياً ومسلحياً ليكونوا أفراداً شرطين.

ث- دورات تأهيلية واختصاصية: وتتضمن هذه الدورات:

(١) دورات للعاملين في فروع وأقسام ومكاتب إدارة المرور، (٢) دورات للعاملين في إدارة الهجرة والجوازات، (٣) دورات للعاملين في فروع وأقسام ومكاتب إدارة الأمن

(١) نصت المادة الثانية من المرسوم التشريعي رقم (١٤٢) لعام ١٩٦٦، على دورة تدريبية لا تقل مدتها عن سنة، ويحدد نظامها وشروطها بقرارات تصدر عن وزير الداخلية يعطى الخريجون فيها رتبة ملازم أول في هيئة الشرطة. ونص المرسوم التشريعي رقم (١٤٢) لعام ١٩٦٦ على انه يجري تعيين مدرء النواحي - الطلاب الضباط - من إجازة الحقوق.

(٢) د. أحمد بسام محمد البعلبي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة ، مرجع سابق، ص ٣١٠.

الجنائي، ٤) دورات للعاملين في فروع وأقسام إدارة المركبات والرحبات، ٥) دورات فرع المعلوماتية.

٤- مهام واختصاصات كلية الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية: تختص كلية الشرطة بما يلي^(١):

أ- تدريب المنتسبين إلى الشرطة، وإعدادهم علمياً وعسكرياً ومسلحياً وثقافياً وعقائدياً لمواجهة المهام التي توكل إليهم.

ب- تدريب وتأهيل العاملين في الشرطة لإشغال الوظائف القيادية والقيام بالأعمال الفنية والاختصاصية وفق خطة التدريب السنوية.

ت- إعداد مناهج التدريب في ضوء التعليمات التنظيمية السنوية للتدريب.

ث- تنظيم أضاير التطوع ومسك السجلات الذاتية لطلاب وتلاميذ الكلية. وإيداع أضاير التعيين والتطوع بعد ذلك إلى إدارتي شؤون الضباط والذاتية حسب الاختصاص لحفظها لديها.

ح- الإشراف على أعمال الدورات والفروع والأقسام المرتبطة بها والتأكد من حسن تطبيقها للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة في مجال عملها.

ثالثاً: معهد تدريب ضباط قوى الأمن الداخلي^(٢): ويعتبر المؤسسة التدريبية العليا التي تتولى عملية تدريب الضباط العاملين في وزارة الداخلية وبمختلف التخصصات الأمنية بهدف رفع كفاءتهم العلمية والعملية في مختلف مجالات العمل الأمني^(٣).

(١) المادة ٢٥ من القرار رقم (١/ق) تاريخ ١٩٨١/١/١.

(٢) أنشئ المعهد بالقرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١، وبدأ العمل فيه بالأول من تشرين الأول، ٢٠٠١م.

(٣) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، مرجع سابق، ص ٣١١.

١ - أهداف المعهد^(١): بينت المادة الثانية من القرار بالقرار الوزاري رقم (٦٦١/ق)

تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١ أهداف المعهد بما يلي:

- أ- تدريب وتأهيل الضباط والارتقاء بمهاراتهم بما يتناسب مع المهام الموكولة إليهم.
- ب- زيادة الكفاءة المهنية وتحسين أسلوب الأداء، من خلال دراسة القضايا والحالات التي تواجه العمل، وتحليلها، والتدريب على حلها، والتبصير بأساليب العمل السليمة.
- ت- تمكين الضباط من مساهمة التقدم العلمي والتقني، والإلمام بالأساليب والوسائل الحديثة المستعملة في مجالات الأمن والعمل الشرطي^(٢).

٢ - الهيكل التنظيمي لمعهد تدريب ضباط قوى الأمن الداخلي: الداخلي وفقاً لقرار إحداث المعهد يتكون الهيكل التنظيمي له على النحو التالي:

- أ- مدير المعهد: يدير المعهد ضابط من مرتبة الأمراء.
- ب- معاون مدير المعهد: يعاون مدير المعهد ضابط من الأمراء أو القادة^(٣)، ويرتبط بمدير المعهد الوحدات التالية^(٤):
- ١) فرع التدريب، ٢) فرع الشؤون الإدارية، ٣) مكتب العلاقات العامة، ٤) مكتب الشؤون الشخصية، ٥) قلم المعهد.

٣ - مجلس إدارة المعهد: يتكون مجلس إدارة المعهد من:

- أ- معاون وزير الداخلية لشؤون التنظيم والتدريب^(٥) رئيساً
- ب- مدير المعهد عضواً
- ت- مدير إدارة شؤون الضباط عضواً
- ث- مدير إدارة المعاهد والمدارس عضواً

(١) المادة ٢/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١، المتضمن إحداث المعهد.

(٢) انظر في ذلك، المادة ٢/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

(٣) المادة ٣/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

(٤) المادة ٤/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

(٥) المادة ٥/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

- ج- مدير إدارة التفتيش
عضواً
- ح- مدير إدارة التنظيم والإدارة
عضواً
- خ- المستشار القانوني
عضواً
- د- ثلاثة أعضاء من هيئة التدريس بالمعهد يسميهم وزير الداخلية. أعضاء
- ذ- مدير مكتب الشؤون القانونية^(١)
عضواً
- ر- معاون مدير المعهد
عضواً ومقرراً
- ٤ - **هيئة التدريس^(٢)**: يسمي وزير الداخلية بقرار منه، بناءً على اقتراح مجلس إدارة المعهد، أعضاء هيئة التدريس في المعهد. على أن ينتقى أعضاء هيئة التدريس من ضباط قوى الأمن الداخلي، وأساتذة الجامعات ومراكز البحث العلمي، والقضاة والمحامين.
- ٥ - **الأسس التي يركز عليها التدريب في المعهد^(٣)**: إن التدريب بالمعهد يركز على الأسس التالية:
- أ- التفاعل بين العلم والعمل، والنظرية والتطبيق، من خلال التركيز على التدريب الميداني الذي يسهم في إعداد الكوادر القادرة على تحقيق السيطرة الأمنية.
- ب- الاستفادة من التجارب والخبرات المحلية والدولية في مجالات التدريب الأمني، والاستعانة بأساليب التدريب الحديثة والمتطورة^(٤).
- ت - الاستجابة لمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية، والارتباط بالتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

(١) أضيف بموجب القرار الوزاري رقم ٤٠٦/ق تاريخ ٢٠٠٣/٣/٣٠

(٢) المادة ٨ / من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٠٠١/٧/٢٤.

(٣) المادة ١١/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٠٠١/٧/٢٤، نظام التدريب بالمعهد.

(٤) يجوز لمدير المعهد أن يدعو بعض المختصين ممن لهم خبرة تتصل بأهداف المعهد وخطة الدراسة به لإلقاء محاضرات في المعهد، وترتيب لقاءات وزيارات ميدانية للجهات التي يرى ضرورة لزيارتها من المتحقين بالمعهد بهدف تنمية خبرات ومعلومات الضباط المتدربين-المادة ١١-١٢ / من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٠٠١/٧/٢٤، نظام التدريب بالمعهد.

ث- الاستفادة القصوى من الإمكانيات الحديثة والمتطورة للمنشآت التعليمية والمخبرية التابعة لوزارة الداخلية، بما يكفل إيجاد بيئة تدريبية تماثل لحد بعيد البيئة الواقعية.

ج- المرونة في البرامج التدريبية للاستجابة لأي تحديث أو تطوير تتطلبه الظروف الأمنية الحالية والمستقبلية.

٦ - **الدورات التدريبية والحلقات العلمية التي تعقد في المعهد^(١):** ينفذ بالمعهد الدورات تدريبية والحلقات العلمية التالي:

أ- **الحلقات العلمية^(٢):** يعقد في المعهد حلقات علمية يلتحق بها الضباط الأمراء، والغرض من هذه الحلقات العلمية تعزيز الاستجابات لمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية، والارتباط بالتطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

ب- **دورات التدريب العام^(٣):** تحدد الدورات التدريبية للتدريب العام بما يلي:

١) دورة مؤهلة للترقية إلى مرتبة الأمراء (دورة القيادات العليا): يلتحق بها الضباط من رتبة العقيد، بهدف تنمية أداء هؤلاء الضباط، وإعدادهم لشغل وظائف القيادات العليا، ومدة هذه الدورة خمسة أشهر

٢) دورة مؤهلة للترقية إلى مرتبة القادة (دورة القيادات الوسطى): يلتحق بها الضباط من رتبة نقيب (سنة رابعة)، بهدف تنمية أداء هؤلاء الضباط وإعدادهم لشغل وظائف القيادات الدنيا والوسطى، ومدة هذه الدورة ثلاثة أشهر.

ت- **دورات التدريب التخصصية^(٤):** والهدف من هذه الدورات هو تدريب ضباط قوى الأمن الداخلي تدريباً جيداً لرفع مستواهم الثقافي والعلمي والمسلحي، وتنمية

(١) المادة ٢٠/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

(٢) المادة ٢١/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

(٣) المادة ٢٢/ من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

(٤) المادة ٢٣ / من القرار الوزاري رقم (٦٦١/ ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١.

مهاراتهم و معارفهم وقدراتهم بما يضمن قيامهم بأعمالهم بكفاءة عالية، وتحدد الدورات التي تعقد في مجال التدريب التخصصي بما يلي:

(١) دورة البحث الجنائي، (٢) دورة مواجهة الأزمات الأمنية والكوارث، (٣) دورة مكافحة جرائم المخدرات والجرائم المنظمة، (٤) دورة مكافحة جرائم الأموال العامة، (٥) دورة مكافحة جرائم الآداب العامة، (٦) دورة مكافحة جرائم التزيف والتزوير، (٧) دورة أعمال الهجرة والجوازات، (٨) دورة أعمال المرور، (٩) دورة أعمال السجون والرعاية اللاحقة، (١٠) دورة أعمال النجدة، (١١) دورة العلاقات العامة والإنسانية، (١٢) دورة فن التعامل مع الجمهور، (١٣) أي دورة أخرى يأمر وزير الداخلية بعقدتها.

رابعاً: مدارس الشرطة^(١): وتشمل هذه المدارس مدرسة الشرطة في حلب، ومدرسة الشرطة في دمشق، ومدرسة الشرطة في محافظة دير الزور، ومدرسة الشرطة النسائية في محافظة دمشق، وهي جميعها مرتبطة فنياً بإدارة المعاهد والمدارس. وتختص هذه المدارس وفقاً لقرارات إحداثها:

- ١- إعداد وتدريب تلاميذ صف الضباط والأفراد بالنسبة لمدرستي شرطة حلب ودير الزور، وإعداد وتدريب التلميذات المنتسبات إلى الشرطة من العناصر النسائية بالنسبة لمدرسة الشرطة النسائية في محافظة دمشق، إعداداً عسكرياً وثقافياً ومسلحياً وعقائدياً.
- ٢- السهر على تنمية الروح القومية وبث رسالة الأمن في نفوس التلاميذ.

(١) انظر في ذلك،

- القرار الوزاري رقم (٣٦٠/ق) تاريخ ٢٠٠٢/٤/١. الخاص بإحداث مدرسة الشرطة في مدينة حلب.
- القرار الوزاري رقم (٥٦٧/ق) تاريخ ٢٠٠٤/٥/٣. الخاص بإحداث مدرسة الشرطة في مدينة دير الزور.
- القرار الوزاري رقم (١٢٧٢/ق) تاريخ ٢٠٠٥/٧/١. الخاص بإحداث مدرسة الشرطة النسائية.
- القرار الوزاري رقم (١٥٥٨/ق) تاريخ ٢٠١١/٩/١٠. الخاص بإحداث مدرسة الشرطة في مدينة دمشق.

٣- تولّي ما يوكل إلى المدرسة من أعمال التأهيل والتدريب التخصصي والعسكري والمقررة لصف ضباط وأفراد قوى الأمن الداخلي. وتعتمد في هذه المدارس مناهج التدريب والتأهيل المقررة لدورات صف الضباط والأفراد في كلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية.

عليه ومن خلال دراستنا وتحليلنا للأجهزة المسؤولة عن العملية التدريبية في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية يمكننا تسجيل بعض الملاحظات:

١- وجود نقص كبير بعدد المعاهد التدريبية الأمنية المتخصصة، بالرغم من تعدد الإدارات المتخصصة، وتشعب الاختصاصات الوظيفية، فمثلاً يوجد إدارة مركزية متخصصة بأعمال الهجرة والجوازات ولكن لا يوجد معهد تدريب متخصص بأعمال الهجرة والجوازات، يقوم بتصميم المناهج وإعداد البرامج التدريبية، وتنفيذها وتقييمها بناءً على الاحتياجات التدريبية للإدارة المركزية، وكذلك الأمر بالنسبة لباقي الإدارات المركزية بالوزارة كإدارة الأمن الجنائي والمخدرات، وإدارة المرور والسجون. حيث يفترض أن يكون لكل إدارة مركزية مختصة بمعهد تدريبي يتبع لها يلي كافة احتياجاتها التدريبية. حيث يتحول الاختصاص إلى مهنة كما في أغلب دول العالم. فكلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية ومعهد تدريب الضباط أجهزة تدريبية مركزية يقع على عاتقها تنفيذ جميع البرامج التدريبية لجميع الإدارات المركزية، مما يشكل عبء كبير عليهما من جهة ويؤثر على دقة تنفيذ البرامج وتحقيق الغاية منها، فالعدد الكبير من الدورات والمتدربين وبكافة الاختصاصات وبنفس الجهة يضعف العملية التدريبية.

٢- إن فك ارتباط كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية عن إدارة المعاهد والمدارس بموجب القرار (١٨٢٣) ق- تاريخ ٤-١١-٢٠٠٤م. الذي تضمن فك ارتباطها عن إدارة المعاهد والمدارس وارتباطها بمعاون وزير الداخلية لشؤون التنظيم والتدريب. أدى إلى تجزئة الجهات المسؤولة عن العملية التدريبية، حيث أصبح لكل جهة خططها التدريبية المستقلة عن الأخرى، بالإضافة إلى معهد تدريب الضباط وخطته

التدريبية المستقلة ايضاً، ولكن إذا أردنا اكتمال العملية التدريبية فلا بد من توحيدها ضمن كيان واحد من القمة إلى القاعدة، بحيث يصبح لجهاز قوى الأمن الداخلي خطة تدريبية واحدة تصدر من أعلى جهة تدريبية وتنفذ من خلال هذا الكيان التدريبي حتى القاعدة بانسجام كامل بين الاحتياجات والأهداف.

المطلب الثاني: الخطة التدريبية لجهاز قوى الأمن الداخلي السوري

يعد التدريب الأمني وفق المناهج العلمية المتطورة من أبرز اهتمامات وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية وتتولى التخطيط والتنفيذ لبرامجه من خلال إدارة المدارس والمعاهد والكليات التابعة لها.

وهي تحرص على تعديل المفاهيم والأساليب التقليدية في التفكير والعمل والتنظيم لإحداث التغييرات الإيجابية في أجهزة قوى الأمن الداخلي. ويعتبر تأهيل وإعداد وتنمية الكوادر الإدارية والفنية المختصة وذات الكفاءة العالية هي الأداة الرئيسية لتنفيذ المهام الجسيمة التي انيطت بوزارة الداخلية بدءاً من تنفيذ القوانين والأنظمة إلى توفير الأمن والطمأنينة تحقيقاً للاستقرار وحماية الأرواح وممتلكات عموم المواطنين، وسعيّاً لتحقيق المستوى اللائق لرجال قوى الأمن الداخلي.

لذلك فهي تعيد النظر دائماً في النظام التدريبي للوزارة لجعله منسجماً مع تطلعات نشر الأمن والطمأنينة في ربوع الوطن للحفاظ على حرية المواطن وأمنه وكرامته في ظل القانون^(١).

وعليه فسوف نوضح الأسس والتعليمات التي ينبغي على الأجهزة المعنية بالتدريب الاسترشاد بها، وأهداف ومحتوى خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي في سوريا وذلك على الشكل التالي:

(١) انظر، خطة التدريب السنوية لوزارة الداخلية لعام ٢٠١٠، ص ٧.

أولاً: الأسس وتعليمات خطة التدريب السنوية.

ثانياً: أهداف خطة التدريب السنوية.

ثالثاً: محتوى خطة التدريب السنوية.

رابعاً: خطة التدريب السنوية لكلية الشرطة.

خامساً: الدورات التي تعقد في معهد تدريب الضباط:

أولاً: التعليمات التي ينبغي على الأجهزة المعنية بالتدريب الاسترشاد والتقييد بها:

لقد وضعت وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية عدداً من التعليمات التي ينبغي على الأجهزة المعنية بالتدريب الاسترشاد بها حتى يمكن تطبيق البرامج التي تضمنتها الخطة على الوجه الذي يحقق الفائدة المتوخاة منها بالنسبة لكافة عناصر قوى الأمن الداخلي ومن أهمها^(١):

١- تتولى إدارة المعاهد والمدارس إصدار^(٢):

أ- خطة تدريب سنوية، تتضمن المنهاج العام والتفصيلي للتدريب العسكري والمسلحي لجميع وحدات قوى الأمن الداخلي ولكافة الاختصاصات.

ب- كراس الدورات السنوي، ويتضمن الدورات التأسيسية والاختصاصية لعناصر الجهاز ومواعيد عقدها ومددها.

٢- يقوم رؤساء فروع وأقسام التدريب والعمليات في الإدارات وقيادات الشرطة بالمحافظات وفرع المقر العام بوضع خطة التدريب السنوية لوحدات محافظاتهم وإداراتهم التي تستوحى من الخطة المركزية التي تضعها وزارة الداخلية، وتصديقها من قبل مدراء الإدارات المركزية وقادة شرطة المحافظات، على أن تقوم بإرسال نسخة عنها إلى قيادة قوى الأمن الداخلي - إدارة المدارس والمعاهد - لتدقيقها واعتمادها، ومن ثم تعميمها على الوحدات التابعة لهم للعمل. بموجبها.

(١) انظر، خطة التدريب السنوية لوزارة الداخلية لعام ٢٠١٠، ص ٨-٩.

(٢) انظر في ذلك، المادة/٣/، البند/٢/، من الأمر الدائم رقم (١٠٧٦/ص) تاريخ ٢٧/١١/١٩٨٣.

٣- يخضع كافة صف الضباط والأفراد المكلفين بالتدريب العسكري لدورات تدريبية لمدة عشرة أيام في العام. وتطبق في هذه الدورات المناهج التدريبية الواردة في الخطة المركزية وبدفعات متعاقبة يتم إعدادها قبل وقت كافٍ من موعد الدورة.

٤- يقسم موجود المحافظات لغاية التدريب العسكري على دفعات من بداية العام^(١)، ويراعى تدريب صف الضباط والأفراد كل على حدة. وتعد لوائح أسمية لعناصر كل دفعة وتعمم على الوحدات قبل وقت كافٍ من موعد الدورة وتوافق إدارة المعاهد والمدارس بجدول أسمية لكل الدورات مع مواعيد بدء كل دورة.

٥- ومن يتخلف عن الدورة المحددة له لأي سبب من الأسباب يلحق بالدورة التالية. (من يتخلف عن دفعته يلحق بدفعة لاحقة^(٢)).

٦- يخضع للتدريب المسلحي جميع العناصر العاملة في قوى الأمن الداخلي، من صف الضباط والأفراد، عدا المساعدين الأوليين، وذلك من خلال تكليفهم بالإجابة على الوظائف الشهرية المحددة لهم وفق العمل الذي يمارسونه فعلاً وليس وفق صفوفهم الأساسية. وذلك على الشكل التالي:

أ- حيث يتم اطلاع العناصر من صف الضباط والأفراد على المواضيع المحددة لهم شهرياً قبل موعد الاستكتاب بوقت كافٍ كي يعملوا على تحضيرها.

ب- يحدد موعد الاستكتاب من قبل الرئيس المباشر للوحدة على أن يتم تحديد ساعة إعطاء الدروس عند فرض الخدمة ، ويقسم الموجود إلى مجموعات بتواريخ مختلفة إذا

(١) نصت المادة/٦/ من الأمر الدائم/١٠٧٦/ لعام ١٩٨١ على (ضماناً لحسن سير الخدمة في الوحدات يقسم موجود الإدارات والمحافظات من صف الضباط والأفراد إلى عدد من الدورات بحيث يتم إتباع كافة موجودها لدورة واحدة في العام).

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره، دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، ٢٠٠٧، ص ١١٣.

كان العدد كبير بحيث لا تزيد المجموعة الواحدة عن خمسة عشر عضواً. ويتم الاستكتاب بإشراف رئيس الوحدة أو أحد ضباطها.

ت- ويكلف الأفراد العائدون من الغياب المشروع بكتابة الوظائف الشهرية التي فاتتهم خلال غيابهم وتدقق من الرؤساء وفق التعليمات. ويشمل منهاج التدريب المسلكي لصف الضباط والأفراد المواد التالية^(١):

النظام الداخلي للشرطة، ضبوط وهمية، أنظمة المرور، موضوعات اختصاصية، القوانين والأنظمة الخاصة، نظام خدمة الشرطة، نظام السجون، قانون العقوبات، أصول التفتيش.

٧- يعطى التدريب العملي على الأسلحة الأهمية اللازمة كما يؤكد على نظافة وصيانة هذه الأسلحة بشكل دائم. وتطبق تعليمات الرمي بكل دقة حرصاً على سلامة الرماة ومنعاً للحوادث^(٢).

٨- تركز دروس التوجيه السياسي على تعميق الأفكار المتعلقة بأهداف الثورة ومبادئ الحزب، وعلى شرح وجهة نظر القيادة السياسية بالنسبة للأحداث الجارية داخلياً وخارجياً بالتنسيق مع فروع وأقسام التوجيه المعنوي بالمحافظات.

٩- توافى إدارة المعاهد والمدارس بنسخة عن كافة الأوامر التي تصدر تطبيقاً لهذه الخطة سواء تعلقت بالتدريب العسكري أو المسلكي أو الرمي، ونسخ مصدقة لجدول العلامات الشهرية لصف الضباط.

١٠- على رؤساء التسلسل وإدارة التفتيش الإشراف على تطبيق هذه الخطة والخطط التي تصدر تنفيذاً لها ومراقبة كتابة الوظائف الشهرية في مواعييدها المحددة ومعالجة اسباب حصول صف الضباط على علامات دون المعدل النظامي وحثهم على المطالعة وتنمية معلوماتهم المسلكية والقانونية التي تمكنهم من القيام بالمهام الملقاة على عاتقهم.

(١) أنظر في ذلك، المادة/١٣/ الفقرة رقم/٢/ من الأمر الدائم رقم/١٠٧٦/ تاريخ ١١/٢٧/١٩٨١.

(٢) خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص ١٠.

١١- على كافة العناصر التي تخضع للتدريب العسكري والمسلكي أن تبذل قصارى جهدها لاستيعاب هذا التدريب والاستفادة منه^(١).

ثانياً: أهداف خطة التدريب السنوية ومقوماتها: لخطة التدريب السنوية مجموعة من الأهداف، وبعض المقومات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف. عليه سنين هذه الأهداف والمقومات على الشكل التالي:

١ - أهداف خطة التدريب السنوية: تسعى خطة التدريب السنوية لتحقيق الأهداف التالية :

أ- تأمين الاحتياجات التدريبية للوحدات الشرطية وفي جميع التخصصات، ومن خلال استمرار العملية التدريبية، وتحقيق التكامل التدريبي بين فئات المتدربين، بتنوع برامجهم التدريبية.

ب- إيجاد نقلة نوعية في أجهزة الوزارة، لتتمكن العناصر الإدارية والفنية المتخصصة من القيام بالمهام والمسؤوليات الكبيرة التي كُلفت بها بدءاً من السهر على تنفيذ القوانين وتوفير الأمن والسلامة للمواطن.

ت- التعامل بسرعة مع كافة المواقف الأمنية التي تظهر على بشكل يومي، من خلال الارتباط بالواقع الأمني وما يحدث به من متغيرات أمنية.

ث- العمل على زيادة الحس والوعي السياسي لدى المتدربين.

ج- العمل على صقل السلوكيات، وتطوير القيم الإنسانية والاتجاهات لتحسين سلوكيات المتدربين في التعامل مع أجهزتهم ورؤسائهم ومرؤوسهم.

ح- الوقوف عند المشاكل التي تواجه المتدربين أثناء عملية التدريب، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها. لتحسين مستوى الأداء.

خ- زيادة ولاء رجال الشرطة لأجهزتهم، وتعميق إيمانهم بحسن معاملة المواطنين الأمر الذي يدفع المواطنين للتعاون معهم ومساعدتهم في أداء واجباتهم.

(١) انظر، خطة التدريب السنوية لوزارة الداخلية لعام ٢٠١٠، ص ١٠.

ذ- الاستفادة من التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في كل المجالات الأمنية، والاطلاع على كافة الكيانات الشرطية الحديثة، للإلمام بالأساليب المستحدثة في المجالات الأمنية والشرطية، وتوظيفها بجهاز قوى الأمن الداخلي بكافة مستوياته.

ر- شمول العملية التدريبية لجميع عناصر قاعدة الهرم من المتدربين، وفق ضوابط ملزمة، لإيجاد عنصر أمن متكامل المعارف والمهارات والعلوم، قادر على توجيه سلوكه باتجاه تطوير أساليب العمل.

٢- **مقومات الخطة التدريبية^(١)**: لابد لخطة التدريبية السنوية من أن تركز على مجموعة من المقومات والأسس لكي تحقيق الأهداف المحددة لها. ويمكن إبراز أهمها بالتالي:

أ- بناء البرامج التدريبية على أسس علمية مدروسة، بعد الاتصال والتنسيق الدائم بين الجهات المعنية بالتدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة

ب- اختيار أساليب التدريب بشكل صحيح بحيث تتلاءم مع نوع التدريب وعدد المتدربين، واختصاصهم، ومؤهلاتهم ومسؤولياتهم.

ت- العمل على تحديث وتطوير البرامج التدريبية في ضوء نمو الظواهر الإجرامية الحديثة والأخطاء والمسلوكية الشائعة في السلك.

المفاهيم العصرية الحديثة بجميع مراحل العملية التدريبية تخطيطاً وتنفيذاً ومتابعة وتقييم، لرفقي العمل التدريبي.

ج- إعطاء الجانب التطبيقي والعمل الميداني أهمية أكبر من البرامج النظرية لأنها تسهم في حسن إعداد المتدربين، العمل المن خلال محاكاةهم لواقع العمل.

(١) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، أكاديمية الشرطة،

ح- إعداد المدربين من خلال برامج تدريبية تهدف لرفع مستوى أدائهم وإحاطتهم بكافة مسؤولياتهم وواجباتهم التدريبية، وإدراكهم لأساليب التدريب، واختصاصهم في موضوع تدريبهم. وتحفيز المتدربين على فهم البرامج التدريبية للاستفادة منها.

ثالثاً: محتويات خطة التدريب المركزية^(١): تحتوي الخطة السنوية المركزية للتدريب الأمني لقوى الأمن الداخلي في الجمهورية العربية السورية، على الأنواع الآتية من التدريب .

- ١- التدريب العسكري ويتضمن: أ- التدريب العسكري، ب- التدريب الرياضي.
 - ٢- التدريب المسلحي ويشمل: أ- تدريب صف الضباط، ب- تدريب الأفراد، ت- التدريب الاختصاصي.
 - ٣- التوجيه السياسي: ويتضمن هذا النوع من التدريب، برامج توجيهية هدفها رفع الروح المعنوية وتنمية الوعي السياسي والحس الوطني لعناصر قوى الأمن الداخلي، على ضوء توجيهات القيادة السياسية والنشرات الحزبية.
 - ٤- التدريب العسكري والمسلحي لكتائب وسرايا حفظ النظام وكتائب الأمن المركزي ووحدة المهام الخاصة.
 - ٥- الدورات التأسيسية والتأهيلية التي تعقد في كل عام تدريبي: وتشمل: أ- الدورات التأسيسية للضباط، ب- الدورات التأسيسية والتأهيلية لصف الضباط والأفراد.
- عليه سنقوم بتوضيح خطة كلية الشرطة لتدريب عناصر قوى الأمن الداخلي موثقة بالجدول كما يلي.
- رابعاً: خطة التدريب السنوية لكلية الشرطة:** وتقوم كلية الشرطة بتنفيذ خطة تدريب سنوية بالتعاون مع إدارة المدارس والمعاهد تهدف من خلالها إلى إعداد الطلبة علمياً وعملياً،

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، أولويات التدريب الأمني العربي رؤية منهجية، الطبعة الأولى، مرجع

ورفع كفاءة عناصر جهاز قوى الأمن الداخلي في مختلف التخصصات الأمنية، وتشمل هذه الخطة على مجموعة من الخطط الفرعية التالية:

١- خطة برامج التدريب العسكري والرياضي الفرعية للكلية: وتحتوي المواضيع التالية^(١):

أ- التربية البدنية.

ب- النظام المنظم.

ت- الأسلحة وفن علم الرمي.

ث- القتال.

ج- الرماية.

٢- خطة التدريب المسلكي الفرعية للكلية: وتضم الأنواع التالية من التدريب:

أ- التدريب الاختصاصي لصف ضباط وأفراد الخدمة الفعلية وفقاً لرتبهم التالية: مساعد، رقيب أول ، رقيب.

ب- التدريب المسلكي للوحدات العاملة في الأمور القلمية والإدارات المركزية وفرع المعلوماتية، والعاملين في فرع وأقسام ومكاتب الأسلحة في المحافظات من كافة الرتب.

ت- التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة الإشارة وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.

ث- التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة المركبات وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.

ج- التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة الخدمات الطبية وفروعها في المحافظات من كافة الرتب.

(١) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، مصر، أكاديمية

الشرطة، ص ٣٢٠.

- ح-التدريب الاختصاصي للعاملين في فروع وأقسام إدارة الأمن الجنائي وفروعها في المحافظات لكافة الرتب.
- خ-التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة الهجرة والجوازات وفروعها وأقسامها في المحافظات لكافة الرتب.
- د-التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة المرور وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.
- ذ-التدريب الاختصاصي للعاملين في شعبة الأمن السياسي وفروعها وأقسامها في المحافظات لكافة الرتب.
- ر-التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة الشؤون الإدارية وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.
- ز-التدريب الاختصاصي للعاملين في الإدارة المالية وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.
- س-التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة السجون وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.
- ش-التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة المخدرات وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.
- ط - التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة الشؤون الإدارية وفروعها وأقسامها في المحافظات لكافة الرتب.
- ظ - التدريب الاختصاصي للعاملين في إدارة الشؤون المالية وفروعها وأقسامها في المحافظات من كافة الرتب.
- ع - التدريب الاختصاصي للعاملين في سرية الفرسان، الموسيقا، والعاملون في الفرق الرياضية في المحافظات.

٣-الدورات التأسيسية والتأهيلية الفرعية للكلية: وتشمل على سبيل المثال دورات عام/٢٠١٠/:

أ-دورة تأسيسية للضباط وتشمل دورة طلاب الضباط (مدراء النواحي). كما هو مبين بالجدول رقم (١).

ب-ودورة أطباء في مختلف الاختصاصات. كما هو مبين بالجدول رقم (١).

جدول رقم (١) الدورات التأسيسية للضباط لعام ٢٠١٠^(١):

نوع الدورة	دورة طلاب ضباط	دورة الأطباء
عدد العناصر	٢٠٠	٥٠
مدة الدورة	سنة واحدة	ستة أشهر
تاريخ بدء الدورة	٢٠١٠/١/١	٢٠١٠/٣/١
تاريخ انتهاء الدورة	٢٠١١/١/١	٢٠١٠/٩/١
مكان الدورة	كلية الشهيد باسل للعلوم الشرطية	كلية الشهيد باسل للعلوم الشرطية
مصدر الدورة	المتطوعون المدنيون ومسلكية	المتطوعون المدنيون
المؤهل العلمي	إجازة في الحقوق	إجازة في الطب البشري- اختصاصات مختلفة
شروط الترشيح	توافر شروط القبول	توافر شروط القبول

ت-دورات تأسيسية و تأهيلية لصف الضباط والأفراد^(٢). على سبيل المثال دورات عام/٢٠١٠/ وتتضمن:

(١) دورات صف ضباط سياحة، ب-دورة صف ضباط تمريض، ج-دورة صف ضباط مسلكية، د-دورة صف ضباط موسيقا. كما هو مبين بالجدول رقم (٢).

(١) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص٢٠٩.

(٢) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص٢١٢.

جدول رقم (٢) الدورات التأسيسية لصف الضباط لعام ٢٠١٠^(١).

نوع الدورة	دورة صف ضباط سياحة	دورة صف ضباط تمريض	دورة صف ضباط مسلحة	دورة صف ضباط موسيقى
عدد العناصر	١٥٠	١٥٠	٦٠٠	٥٠
مدة الدورة	ثمانية أشهر	ثمانية أشهر	ثمانية أشهر	ثمانية أشهر
تاريخ بدء الدورة	٢٠١٠/٣/١	٢٠١٠/٣/١	٢٠١٠/١/١	٢٠١٠/٣/١
تاريخ انتهاء الدورة	٢٠١٠/١١/١	٢٠١٠/١١/١	٢٠١٠/٨/١	٢٠١٠/١١/١
مكان الدورة	كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية	كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية	الكلية الشرطة، ومدرستي الشرطة في حلب ودير الزور	كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية
مصدر الدورة	مدنيون	مدنيون	أبناء السلك	مدنيون
المؤهل العلمي	الشهادة الثانوية	الشهادة الثانوية	الشهادة الثانوية	الشهادة الثانوية
شروط الترشيح	حائز شروط القبول	حائز شروط القبول	حائز شروط القبول	حائز شروط القبول

(١) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص ٢٢٦.

٢) أربع دورات أفراد شرطة مشاة. كما هو مبين بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣) الدورات التأسيسية للأفراد لعام ٢٠١٠^(١).

نوع الدورة	أفراد	أفراد	أفراد	أفراد سائقين
عدد العناصر	٢٥٠٠	٥٠٠	٥٠٠	١٥٠٠
مدة الدورة	ثمانية أشهر	ثمانية أشهر	ثمانية أشهر	ثمانية أشهر
تاريخ بدء الدورة	٢٠١٠/٤/١	٢٠١٠/٤/١	٢٠١٠/٤/١	٢٠١٠/٤/١
تاريخ انتهاء الدورة	٢٠١٠/١٢/١	٢٠١٠/١٢/١	٢٠١٠/١٢/١	٢٠١٠/١٢/١
مكان الدورة	مدرسة الشرطة في حلب	مدرسة الشرطة في دير الزور	مدرسة الشرطة في طرطوس	كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية
مصدر الدورة	متقدمين مدنيين	متقدمين مدنيين	متقدمين مدنيين	متقدمين مدنيين
المؤهل العلمي	الشهادة الثانوية	الشهادة الثانوية	الشهادة الثانوية	الشهادة الثانوية+إعدادية
شروط الترشيح	حائز شروط القبول	حائز شروط القبول	حائز شروط القبول	حائز شروط القبول

خامساً: الدورات التي تعقد بمعهد تدريب الضباط: تضمنت خطة التدريب السنوية

لمعهد تدريب ضباط قوى الأمن الداخلي لعام/٢٠١٠/على الدورات التدريبية التالية:

١- دورات التدريب القيادي للضباط: وهي على نوعين:

أ- (الدورات المؤهلة للترقية إلى مرتبة الضباط الأمراء(رتبة عميد)، وتسمى (دورات القيادات العليا)، والمرشحون لها برتبة عقيد ومدتها خمسة أشهر. كما هو مبين بالجدول رقم واحد، (٤).

(١) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص ٢٢٧.

جدول رقم (٤) دورات القيادات العليا لعام ٢٠١٠^(١).

تسلسل	موضوع الدورة	المرشحون	عدد المرشحين	مدة الدورة	التاريخ
١	دورة القيادات العليا الخامسة عشرة	عقيد	- يجدد في حينه	خمسة أشهر	النصف الأول من العام
٢	دورة القيادات العليا السادسة عشرة	عقيد	- يجدد في حينه	خمسة أشهر	النصف الثاني من العام

ب- (الدورات المؤهلة للترقية إلى مرتبة الضباط القادة (رتبة رائد)، وتسمى (دورة القيادات الوسطى) ، والمرشحون لها برتبة نقيب ومدتها ثلاثة أشهر، كما هو مبين بالجدول رقم واحد،(٥).

جدول رقم (٥) دورات القيادات الوسطى لعام ٢٠١٠^(٢).

تسلسل	موضوع الدورة	المرشحون	عدد المرشحين	مدة الدورة	التاريخ
١	دورة القيادات الوسطى الثالثة عشرة	نقيب	- يجدد في حينه	ثلاثة أشهر	النصف الأول من العام
٢	دورة القيادات الوسطى الرابعة عشرة	نقيب	- يجدد في حينه	ثلاثة أشهر	النصف الثاني من العام
٣	دورة القيادات الوسطى الخامسة عشرة	نقيب	- يجدد في حينه	ثلاثة أشهر	النصف الثاني من العام

٢- دورات التدريب التخصصي للضباط: وتشمل على نوعين من الدورات هي:

أ - دورة القنابل والمتفجرات وكيفية التعامل معها.

(١) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص ٢٣٣.

(٢) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص ٢٣٣.

ب- لغة إنكليزية .محادثة)، كما هو موضح بالجدول رقم(٦).

جدول رقم (٦) دورات التدريب التخصصي للضباط لعام ٢٠١٠ (١)

تسلسل	موضوع الدورة	المرشحين	عدد المرشحين	مدة الدورة	التاريخ
١	القنابل والمتفجرات وكيفية التعامل معها	العاملون في مجال الأمن	يحدد في حينه	ثلاثة أشهر	النصف الأول من العام
٢	لغة إنكليزية - محادثة	العاملون في مجال الهجرة والأمن السياسي والأمن الجنائي والمرور	يحدد في حينه	ثلاثة أشهر	النصف الثاني من العام

٣- دورات تنشيطية ومحاضرات مسلكية وثقافية: وتشمل هذه الدورات

والمحاضرات المسلكية والثقافية على /١١/ أحد عشرة دورة، وثلاث محاضرات وهي:

أ- علم النفس الجنائي. ب- الجرائم الإلكترونية.

ت- أمن المنشآت. ث- مخدرات.

ج- حقوق الإنسان. ح- الطب الشرعي.

خ- إدارة الأزمات والكوارث. د- علاقات عامة.

ذ- المعلوماتية وأمن المعلومات. ر- أصول العمل في السجون.

ز- إدارة التفاوض. س- محاضرة في التحقيقات المسلكية.

ش- محاضرة في قانون السير الجديد. ص- محاضرة في البصمة الوراثية.

كما هو مبين بالجدول رقم/٧/.

(١) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠، ص٢٣٤.

جدول رقم (٧) الدورات تنشيطية والمحاضرات المسلكية والثقافية^(١).

ل	النشاط	موضوعه	المشاركون	عدد المشاركين	المدة	تاريخ الانعقاد
١	دورة	علم النفس الجنائي	ضباط الأمن الجنائي	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الأول من العام
٢	دورة	الجرائم الإلكترونية	ضباط الأمن الجنائي	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الثاني من العام
٣	دورة	أمن المنشآت	ضباط عاملون في مجال حفظ النظام والأمن المركزي والحراسات	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الأول من العام
٤	دورة	مخدرات	ضباط عاملون في مجال المخدرات	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الثاني من العام
٥	دورة	حقوق الإنسان	ضباط من مختلف الوحدات	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الثاني من العام
٦	دورة	الطب الشرعي	مدراء نواحي وضباط أقسام وأمن جنائي	يحدد في حينه	أسبوع	النصف الأول من العام
٧	دورة	إدارة الأزمات والكوارث	مدراء مناطق ورؤساء أقسام	يحدد في حينه	أسبوع	النصف الأول من العام
٨	دورة	علاقات عامة	رؤساء فروع وأقسام التوجيه المعنوي	يحدد في حينه	أسبوع	النصف الثاني من العام

(١) انظر في ذلك، خطة التدريب السنوية لوزارة الداخلية السورية لعام ٢٠١٠، ص ٢٣٤

٩	دورة	المعلوماتية وأمن المعلومات	ضباط أعوان	يحدد في حينه	أسبوع	النصف الثاني من العام
١٠	دورة	أصول العمل في السجون	الضباط العاملون في السجون	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الثاني من العام
١١	دورة	إدارة التفاوض	ضباط من مختلف الوحدات	يحدد في حينه	ثلاثة أيام	النصف الثاني من العام
١٢	محاضرة	التحقيقات المسلكية	ضباط من مختلف الوحدات	يحدد في حينه	يوم	النصف الأول من العام
١٣	محاضرة	قانون السير الجديد	ضباط من مختلف الوحدات	يحدد في حينه	يوم	النصف الأول من العام
١٤	محاضرة	البصمة الوراثية	ضباط الأمن الجنائي	يحدد في حينه	يوم	النصف الأول من العام

بعد تحليلنا لواقع التدريب الأمني في وزارة الداخلية الجمهورية العربية السورية من خلال دراسة الجهات المسؤولة عن التدريب، والخطة التدريبية لجهاز قوى الأمن الداخلي نستعرض بعض الملاحظات على واقع التدريب على الشكل التالي:

١ - إن المناهج التدريبية هي الوسائل التي من خلالها نقلص الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، وهي الحقيقة التي تحتوي على المعلومات والمعارف التي يحتاجها الأجهزة والمؤسسات الأمنية والتي تسعى لنقلها للمتدربين، وإن أي خلل في هذه المناهج يهدد العملية التدريبية ويكون حاجزاً بينها وبين تحقيق الأهداف المرجوة.

والملاحظ على المناهج المعتمدة للدورات التأسيسية لطلاب الضباط، وصف الضباط، والأفراد، هي تقريباً نفس المقررات وهي واحدة لم تتغير من دورة إلى دورة، فمثلاً كراس مادة نظام خدمة الشرطة، وكراس مادة النظام الداخلي للشرطة، وكراس مادة نظام السجون، وكراس مادة المخدرات، وكراس مادة قوانين وأنظمة الشرطة، وكراس مادة القيود والسجلات. هي نفسها تدرس لطلاب الضباط، وصف الضباط والأفراد

بالرغم من اختلاف المؤهل العلمي لكل منهم فطلاب الضباط يحملون شهادة جامعية، بينما تلاميذ صف الضباط والأفراد يحملون الشهادة الثانوية أو الإعدادية.

٢- تعد مرحلة تنفيذ الدورات التدريبية حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج من جهة وبين المراحل اللاحقة المتمثلة بتقييم النتائج التدريبية. وعليه فإن لكفاءة التنفيذ دورها الهام في تحقيق الفاعلية لصناعة التدريب الهادف إلى إحداث التغيير ومضاعفة النتائج المتحققة^(١).

ومن خلال الاطلاع والتدقيق في آلية تنفيذ خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي في الجمهورية العربية السورية نلاحظ إن الجانب النظري يتم الاهتمام به أكثر من الجانب العملي والتطبيقي، وهذا ما يخلق فجوة بين ما يتلقاه المتدرب أثناء التدريب نظرياً، وبين ما سيتعامل معه في الحياة الوظيفية بعد انتهاء التدريب مما يضعف أداء الجهاز والمؤسسة التي ينتمي إليها المتدرب، هذا بالإضافة إلى أن الجانب النظري السائد مازالت تحكمه الأساليب التدريبية التقليدية.

٣- إن المتأمل بواقع التدريب الأمني وتصميم برامجه يلحظ دون عناء أهمية وخطورة تصميم البرامج التدريبية، ومن الطبيعي أن يؤدي غياب التصميم الجيد والفعال للبرامج التدريبية إلى بقاءها عامة في أهدافها ونظرية في محتواها، إن لم تكن مستوردة، أو مكررة عبر دورات متعاقبة، رغم تباين خلفيات المشاركين فيها وتبدل الظروف والأجواء المحيطة بها^(٢). والملاحظ بالنسبة لخطط التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي في الجمهورية العربية السورية أنها تُكرر وتُصاغ حسب النصوص التي تضمنت الدورات التي تم تنفيذها في السنوات السابقة، دون التدقيق في حاجة عناصر الجهاز لها. وهذا بلا شك يؤثر على فاعلية هذه الخطط ومدى تحقيقها للاحتياجات التدريبية.

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري و الأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٠٨.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الإداري و الأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٣٧.

٤- إن المدربين هم الخبراء الذين يتوقف عليهم نقل المعلومات والمعارف، والخبرات والمهارات، وغرس القيم الإيجابية، فهم يمثلون العمود الفقري في منظومة التدريب الأمني، ولهم الدور الأكبر في نجاح العملية التدريبية بشكل عام فيجب أن ينصب الاهتمام عليهم من العناية باختيارهم وتشجيعهم مادياً ومعنوياً.

والملاحظ على الكادر التدريبي في كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية إنه يتم اختيارهم ممن تخرج حديثاً ودون الآخذ بعين الاعتبار لرغبته في ممارسة التدريب أم لا ودون مراعاة الخبرة التي يملكها، وقبل أن يتبع لأي دورات مختصة بالتدريب، كما أن أعضاء هيئة التدريس الذين يقومون بتدريس بعض المواد وإلقاء المحاضرات يكونوا ضباط من السلك إما على رأس الخدمة وإما متقاعدين، وهنا ربما لا تكفي المعرفة بالموضوع بل إن أسلوب إيصال الفكرة يلعب دوراً مهماً فالأسلوب المناسب يؤدي إلى الإقناع بسهولة.

عليه وفي ضوء ما تقدم من ملاحظات نرى أنه يجب العمل وبشكل دائم على تطوير السياسة العامة للتدريب وتلافي الملاحظات ومعالجة السلبيات والأخطاء لأن هذه الفجوات إن تركت فسوف تكبر وتؤثر على فاعلية العملية التدريبية بالكامل. وإن التحديث والتغيير والتحسين يجب أن يستند على أسس علمية مدروسة من خلال التوسع بالمؤسسات المعنية بالتدريب ورفدها بالإمكانيات المادية والكوادر التدريبية، والاستفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال التدريب الأمني بعقد وحضور المؤتمرات والندوات واستقبال وإرسال الوفود والبعثات إلى الأكاديميات والجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية والاطلاع على سير العملية التدريبية في هذه الأكاديميات والاستفادة من تجاربها، هذا من جانب ومن جانب آخر لابد من تصميم المناهج التدريبية بما يتلاءم مع الاحتياجات التدريبية الراهنة والعناية باختيار الكادر التدريبي وفق معايير علمية ومهنية.

المبحث الثالث

التدريب الأمني بدولة الإمارات العربية المتحدة والتحديات المعاصرة التي تواجه جهاز الشرطة

تمهيد وتقسيم:

إن جميع الأجهزة الشرطية في العالم توفر تدريباً راقياً لرجال الشرطة وذلك تمشياً مع الارتفاع العام في معايير ومتطلبات الوظيفة بهدف تحسين قدرات ومهارات رجال الشرطة وجعلهم أكثر تحابواً مع المتغيرات والتحديات المحلية والدولية في ظل الوظيفة الشرطية التي يحددها ويخصصها القانون، حيث تقع على الشرطة مسؤولية حفظ النظام العام في إطار الحدود القانونية التي يضعها المشرع وذلك في مواجهة مجرمين وخارجين عن القانون، وتحديات عالمية ليس لها قانون يحددها ولا تشريع ينظمها سوى المصالح الخاصة لتلك العصابات وهؤلاء المجرمين^(١).

ولكي نجسد أهمية التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية، وقبل أن نبين آثاره على الأداء الأمني لابد من الوقوف على واقع التدريب الأمني العربي من خلال استعراض إحدى التجارب العربية في التدريب الأمني، وقد اخترنا تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة لأنها تعتبر التدريب خيار استراتيجي لكافة الإمارات ولاعتمادها على التجهيزات التقنية الحديثة وذلك للتعرف على الجهود التي تبذلها الكليات والمعاهد والمراكز التدريبية الأمنية وسوف نتناول في هذا المبحث تجربة الإمارات العربية المتحدة، وأهم التحديات المعاصرة التي تواجه جهاز الشرطة وذلك على الشكل التالي:

المطلب الأول: التدريب الأمني بدولة الإمارات العربية المتحدة.

المطلب الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجه جهاز الشرطة.

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق ص ٣٢.

المطلب الأول: التدريب الأمني بدولة الإمارات العربية المتحدة:

يقوم رجال الشرطة بدور مهم يبنى على أساس حفظ الأمن والنظام وبث روح الطمأنينة والاستقرار في نفوس المواطنين حيث يؤدي رجال الشرطة المهام الموكولة إليهم والأعمال المطلوبة منهم بكل سعة صدر، رغبة منهم في تقديم العون اللازم والوقوف بجانب الحق والعدل، وذلك إن دل فإنه يدل على إخلاصهم واهتمامهم بحفظ أمن الوطن والمواطن وتحقيق الأهداف التي وضعت رغبة في الوصول إلى أعلى المستويات ومضاهاة بقية الدول في هذا المجال^(١).

إن أهم ما يميز تجربة التدريب الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة هو أنها تبدأ بوضع استراتيجيتها للتدريب الأمني لعموم الإمارات، وفي ضوءها يتم وضع الخطط السنوية النوعية والجغرافية. وربما كانت طبيعة النظام الاتحادي، تستدعي ذلك لكن بمجرد الأخذ بالتفكير الاستراتيجي في مجال التدريب الأمني يعد خطوة نحو الأمام. والتدريب الأمني في دولة الإمارات على نوعين رئيسيين، ويتفرع من كل منهما أنواع أكثر تفصيلاً. فهناك التدريب العام الذي يتفرع إلى تدريب أساسي وتدريب دوري وتدريب تأهيلي. والأخير يراد به تأهيل المشاركين للترقيات القيادية العليا والوسطى، والأولى لرتبة الملازم إضافة إلى برامج التدريب للمساعدين والرقباء والعرفاء. أما النوع الثاني من التدريب فهو التخصصي الذي يتفرع إلى : تخصصي أساسي، وتخصصي تقديمي، وتخصصي تنشيطي. وعلية فسوف نقوم ببيان أهم المؤسسات المعنية بالتدريب الأمني بدولة الإمارات العربية المتحدة، وإجراء مقارنة بينها وبين تجربة الجمهورية العربية السورية على الشكل التالي^(٢):

أولاً: المؤسسات المعنية بالتدريب الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة.

(1) <http://www.rakpolice.gov.ae/index212.php?LinkID2/11/2018>.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م، ص ٧٩-٨٠.

ثانياً: مقارنة تجربة الجمهورية العربية السورية بالتدريب الأمني مع تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة.

أولاً: المؤسسات المعنية بالتدريب الأمني في دولة الإمارات العربية المتحدة: تحرص وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة على دعم المنظومة التدريبية لبناء رجل شرطة عصري قادر على مواجهة تحديات العمل الأمني، وتوسيع تيار النهضة العلمية المعاصرة في أذهان رجال الشرطة بكافة تخصصاتهم ومستوياتهم، وإحداث التغيير والتطوير المنشود من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم. وذلك من خلال الأجهزة والمؤسسات التدريبية التالية:

١ - كلية الشرطة في إمارة أبوظبي :

ويتبع لها معهد تدريب الضباط، الذي يتولى تقديم برامج للتدريب العام إضافة للبرامج التخصصية للضباط. وأهم نقاط القوة في برامج وأداء هذا المعهد هي التقنيات والمساعدات التدريبية المتوفرة له، واعتماده لخطة استراتيجية شاملة لجميع البرامج التدريبية التي تقدم للضباط^(١). أما نقاط الضعف أو مصادر عدم الرضا لدى المعنيين في المعهد فهي غياب التخصصات الدقيقة المعنية بتقييم البرامج وتطويرها، وضعف الحوافز المادية والمعنوية للمشاركين بالتدريب، ومحدودية الموازنة المالية، وكذلك ضعف مشاركة المرأة بالبرامج التدريبية^(٢)، وكان للتغيير والتطوير مكانية مميزة على جميع الأصعدة والمواقع في شرطة أبوظبي. وكانت المراحل التاريخية التي مرت بها شرطة أبوظبي طوال أكثر من خمسين عاماً منذ تأسيسها (١٩٥٧)، حصاد جهد وسهر^(٣).

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، المرجع أعلاه، ص ٨٠.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، مرجع سابق، ص ٧٩-٨٠.

(3) <https://www.adpolice.gov.ae/ar/Pages/history.aspx?mobile1/11/2018>

٢- أكاديمية الشرطة في إمارة دبي: أنشئت في العام ١٩٨٧م، كإدارة عامة ضمن إدارات القيادة العامة لشرطة دبي. تعنى بتزويد قوة شرطة دبي من الكفاءة العلمية والعملية المتخصصة. وفي العام ١٩٩٨م، أنشئ برنامج للدراسات العليا في القانون وعلوم الشرطة وتم منح ماجستير في القانون العام والخاص، وإن استمرار عطاء الأكاديمية على مدار الخمس وعشرين عاماً الماضية ما هو إلا هو دليل على نجاح رؤية و استراتيجية القيادة العامة لشرطة دبي بالنسبة لتأهيل كوادرها البشرية في سعيها الدائم للتميز في المجالات التي تخدم أمن المواطن والدولة^(١). ويتبع لها معهد العلوم الأمنية والإدارية، وتستقبل الأكاديمية عدداً من خريجي الدراسات الثانوية سنوياً للتأهيل، أما المعهد فيقدم دورات تخصصية في المجالين الأمني والإداري. وأهم نقاط القوة في المعهد هي توفر القاعات المصممة حديثاً للتدريب، وتوفر التقنيات المساعدة. غير أن نقاط الضعف متعددة ومنها: نقص الكوادر التدريسية المتخصصة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية، وطغيان الجانب النظري، وهيمنة الإدارات التقليدية على التدريب.

٣- مركز التأهيل والتدريب: ويتبع لشرطة دبي، ومهمته تأهيل مدمني المخدرات نفسياً واجتماعياً وثقافياً ومهنيّاً ورفع مستوى الوعي الأسري والمجتمعي عن أضرار المخدرات عن طريق الدورات والورش التدريبية المتخصصة والسعي لإدماج المدمنين بعد شفائهم بالمجتمع وتوفير فرص العمل لهم.

٤- مركز دبي لأمن الطيران المدني: ويتبع للإدارة العامة لأمن المطارات بالقيادة العامة لشرطة دبي، ويقدم البرامج التدريبية للضباط والأفراد المتعلقة بأمن المطارات، وتقييم التهديدات والتفاوض والإشراف والتدخل والتصدي للكوارث، وتوصيل المعرفة الجديدة بأمن المطارات وسبل تطبيقها^(٢).

(1) <https://ar.wikipedia.org/wiki/1/11/2018>.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، مرجع سابق، ص ٧٩-٨١.

٥- إدارة التخطيط والتطوير بإمارة الشارقة: وتقدم البرامج التدريبية العامة والتخصصية للضباط والأفراد، وأهم نقاط الضعف هي: محدودية مشاركة المرأة في التدريب الأمني، وضعف الكادر التدريبي المتخصص، وغياب الخطة الاستراتيجية الشاملة للتدريب، وضعف الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين، أما أهم نقاط القوة فهي: التجهيزات التقنية الحديثة للقاعات المصممة حديثاً للتدريب^(١).

٦- مدارس الشرطة بالشارقة: وتقوم بالتدريب العام الذي يشمل الإعداد الأساسي إضافة إلى برامج التأهيل للترقية والتدريب التخصصي في المجالات المعلوماتية والقانونية والشرطية والإدارية، كما تقدم التدريب التنشيطي وبرامج الرماية السنوية، ولكن للأفراد وليس للضباط. وأهم نقطة ضعف لديهم هي تزايد أعداد المتدربين بالقاعات. أما نقاط القوة فهي القاعات المكيفة والحديثة، والتقنيات المساعدة المتطورة، والمدرّبون المتخصصون في تنفيذ البرامج^(٢).

٧- مركز تدريب الشرطة في رأس الخيمة: تطبيق شرطة رأس الخيمة استراتيجية وزارة الداخلية الرامية إلى أن تكون دولة الإمارات من أفضل دول العالم أمنًا وسلامة، حيث تم إنشاء الشرطة العصرية التي تتوافر فيها الإمكانيات المطلوبة و الاستعانة بالخبرات العالمية و الدولية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية^(٣).

ويقدم مركز تدريب الشرطة في رأس الخيمة دورات تدريبية تخصصية للأفراد والضباط، غير أنه يعاني من التكرار والإعادة للبرامج، وضعف مشاركة الأكاديميين والجامعيين بتنفيذها، وتزايد أعداد المتدربين بالقاعات، والقصور في التقنيات المساعدة،

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، جامعة مرجع سابق، ص ٨١.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، جامعة مرجع سابق، ص ٨١.

(3) <http://www.rakpolice.gov.ae/index212.php?LinkID3/11/2018>.

ومحدودية عدد الدورات التي تعقد، وغياب الخطة الشاملة والحقائب التدريبية، ولكن المركز يشهد بمشاركة المرأة بالتدريب وبالحواجز المادية والمعنوية^(١).

٨- **معهد قوات الأمن الخاصة:** ويقدم برامج تدريبية تخصصية للضباط والأفراد.

٩- **معهد التدريب التقني:** ويرتبط بإدارة الاتصالات ويقدم برامج عامة وخاصة للضباط والأفراد. وللإدارة العامة بإمارة الشارقة خطة سنوية للتدريب تعد سلفاً وتتضمن عناوين الدورات وأماكنها وعدد المشاركين وشروط المشاركة. وشروط المشاركة، ففي الخطة السنوية لعام ٢٠٠٥م كان عدد الدورات ٤٠ / دورة متخصصة ومتقدمة، وبعضها جاء مواكباً لأحدث الوسائل والتقنيات وفيما يلي أهم هذه الدورات لإمارة الشارقة:

أ- مهارات تقديم الخدمة المتميزة.

ب- التفتيش على المخدرات.

ت- الإحصاء الأمني.

ث- الضبط والمداخلة لجرائم المخدرات

ج- مناهج البحث العلمي

ح- ضمان وحماية حقوق الإنسان

خ- تبسيط إجراءات العمل

د- المواجهة التشريعية لظاهرة الإرهاب

ذ- النجاح الوظيفي والعائلي

ر- لغة الجسد وتطبيقاتها الشرطية

ز- مدخل للحاسب الآلي

س- لغة المكان وتطبيقاتها الشرطية

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب

والاتجاهات)، جامعة مرجع سابق، ص ٨٢.

ش- عرض الشرائح

ص- البحث الجنائي للشرطة النسائية

ض- البريد الالكتروني

ط- البرمجة اللغوية والعصبية للشرطة

ع- لغة ويندوز وورد

غ- دورة متقدمة في البرمجة اللغوية والعصبية

ف- لغات الحاسوب

ق- إدارة الجودة الشاملة

وتعتمد في الدورات التدريبية قواعد وتعليمات من أهمها:

(١) الالتزام بارتداء الزي العسكري أثناء الدورة ولإدارة أن تستثني بعض الحالات.

(٢) التوقيع في دفتر الحضور والانصراف.

(٣) إغلاق الهواتف النقالة أثناء المحاضرات.

(٤) عدم الخروج من الدورة أثناء سير المحاضرة^(١).

ثانياً: مقارنة تجربة الجمهورية العربية السورية بالتدريب الأمني مع تجربة دولة الإمارات العربية المتحدة:

بعد أن قمنا باستعراض واقع التدريب الأمني بكل من الجمهورية العربية السورية، ودولة الإمارات العربية المتحدة نستطيع القول وبوجه عام إن التدريب الأمني فيهما يسير بالاتجاه الصحيح، وإن الخطى باتجاه تطويره وتحديثه متواصلة وجادة، وإن جهوداً كبيرة للنهوض بها تبذل، وإن موارد وموازنات لتغطية برامجها ترصد، وإن مباني وقاعات لأنشطتها قد أنشئت وجهزت، وإن أعداداً كبيرة من المتدربين الأمنيين قد أحصيت.

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب

والاتجاهات)، مرجع سابق، ص ٨٣.

غير أن ذلك لا يعني اكتمال التجربتين ونضجهما أو بلوغهما لمستوى الطموح، أو تشابههما ولكن هناك بعض التوافق والاختلاف الذي يظهر من خلال مقارنة تجربة كل من الدولتين ببعضهما.

وسوف نقوم بعرض أهم الملاحظات بين التجربتين كما يلي:

١- بالنسبة للمكلفين بالتدريب العسكري من صف الضباط والأفراد في وزارة الداخلية بالجمهورية العربية السورية يتم خضوعهم جميعاً لدورات تدريبية وفقاً لخطة تدريب مركزية وسنوية تتضمن المنهاج العام والتفصيلي للتدريب العسكري والمسلكي لجميع وحدات قوى الأمن الداخلي ولكافة الاختصاصات، وتنفذ بشكل لامركزي بكافة مراكز المحافظات. ويتم تكليفهم بالإجابة على الوظائف الشهرية وفقاً لاختصاص كل منهم^(١).

وكذلك الأمر بالنسبة لوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة فإن خطتها للتدريب الأمني هي خطة سنوية ومركزية تضعها لعموم الإمارات^(٢).

٢- يلاحظ في تجربة التدريب الأمني بالجمهورية العربية السورية اهتمامها بالتدريب النسوي، لحرصها على مشاركة المرأة السورية في تحقيق الأمن الداخلي وخصوصاً بعض المواقف التي لا يستطيع الرجال القيام بها، لذلك فقد أنشأت مدرسة خاصة لتدريب الشرطة النسائية^(٣). بمدينة دمشق.

(١) خطة التدريب السنوية لوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية لعام ٢٠١٠م، ص ٨-٩.

(٢) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، مرجع سابق، ص ٨١.

(٣) القرار الوزاري رقم (١٢٧٢)، تاريخ ١٧/٥/٢٠٠٥، الخاص بإحداث مرسى الشرطة النسائية في الجمهورية العربية السورية.

أما بالنسبة لدولة الإمارات العربية فتعتبر مشاركة المرأة بالبرامج التدريبية أقل، وتعتبر من أهم نقاط الضعف بالتجربة الإماراتية وخصوصاً في كلية الشرطة في إمارة أبوظبي - وإدارة التخطيط والتطوير بإمارة الشارقة^(١).

٣- يوجد بوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية أربع جهات مسؤولة عن التدريب الأمني وهي: (إدارة المعاهد والمدارس، كلية الشهيد باسل الأسد للعلوم الشرطية، معهد تدريب الضباط، مدارس الشرطة)، بينما نجد في دولة الإمارات العربية تسع جهات مسؤولة عن التدريب الأمني وهي: (كلية الشرطة في أبوظبي، أكاديمية الشرطة في دبي، مركز التدريب والتأهيل في دبي، مركز أمن الطيران المدني في دبي، إدارة التخطيط والتطوير في الشارقة، مدارس الشرطة في الشارقة، مركز تدريب الشرطة في رأس الخيمة، معهد قوات الأمن الخاصة، معهد التدريب التقني)، وهذه الملاحظة يمكن تجاوزها بتوسع وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية بإنشاء المعاهد والمراكز التدريبية بكل محافظات القطر مما ينعكس إيجاباً على معارف وخبرات وقدرات عناصر قوى الأمن الداخلي.

٤- يوجد في دولة الإمارات العربية المتحدة من ضمن الجهات المسؤولة عن التدريب أكاديمية الشرطة في دبي، وقد أنشئ بها برنامج الدراسات العليا في القانون وعلوم الشرطة وقد منح درجة الماجستير في القانون العام والخاص والدكتوراه^(٢)، بينما لم يتم حتى الآن إحداث أكاديمية للشرطة في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية ولا منح أي درجة في الماجستير أو الدكتوراه في العلوم الشرطية.

٥- لقد تم تطوير الخطط التدريبية السنوية وتحديثها في الجمهورية العربية السورية وذلك تماشياً مع مشاكل العصر وتطور مفاهيم الحياة ومتطلبات التعامل مع إشكالياتها

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، مرجع سابق، ص ٨٠-٨١.

(2) <https://ar.wikipedia.org/wiki/3/11/2018>.

أو قضاياها ومفرازاتها حيث تم إدخال مواضيع جديدة كغسيل الأموال، وتعلم اللغة الأجنبية، والقانون الدولي الإنساني وغيرها، وكذلك الأمر بالنسبة لدولة الإمارات العربية المتحدة.

٦- تفتقر وزارة الداخلية في كل من الجمهورية العربية السورية، ودولة الإمارات العربية المتحدة إلى وجود معاهد تدريبية أمنية متخصصة لكل اختصاص على حدا ومستقلة عن غيرها من الاختصاصات، وإنما تعتمد على الأجهزة المركزية (ككلية الشرطة في الجمهورية العربية السورية، وكلية الشرطة في أبوظبي)، لتقديم برامج لكافة الاختصاصات.

٧- تفتقر المعاهد والمدارس في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية، ووزارة الداخلية في دولة الإمارات العربية وعلى الرغم من مرور أكثر من عقدين على ظهورها إلى ذوي الاختصاص ممن درسوا أو امتهنوا التدريب وعملياته ومراحلها^(١) حيث أن وجودهم ينعكس على الخطط التدريبية السنوية، من خلال إعدادهم للسياسة العامة للتدريب، وخطط التدريب، وسياسات ومناهج التدريب

المطلب الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجه العمل الشرطي.

يواجه رجال الأمن في الوقت الحاضر تحدياً حقيقياً يتمثل في تسارع وتقدم الأنشطة الإجرامية، مما يتطلب قدرة مماثلة على احتواء السلوك الإجرامي والحد منه، ففي الوقت الذي ساهمت التكنولوجيا في تسهيل الحياة العصرية وجعلها أكثر راحة وسهولة، فإن العناصر الإجرامية استغلت هذا التقدم التكنولوجي لتنفيذ جرائم أصبحت تفوق في حجمها وخسائرها الجرائم التقليدية بأنماطها المعتادة.

إن التقدم العلمي والتطور التقني وما أحدثاه من اختراعات واكتشافات أدت إلى تطور المجتمعات البشرية في العصر الحديث تطوراً بارزاً أنعكس على تطور العديد من

(١) أ. د. عامر الكبيسي، التدريب الأمني العربي، واقعه وآفاق تطويره (دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات)، مرجع سابق، ص ١٩١.

جوانب الحياة، وانعكس في الوقت نفسه على تطور أساليب ارتكاب الجريمة، بل وأفرزت جرائم لم تكن معروفة من قبل اصطلاح على تسميتها بالجرائم المستحدثة^(١). والتحديات الأمنية والصور الإجرامية التي ظهرت مؤخراً تتطلب من رجل الأمن الإلمام بالتقنية الحديثة، والأساليب الإجرامية التي يستخدمها المجرمون، وبالنظم العالمية والاتفاقيات الدولية التي تحرم بعض الأفعال أو تجيزها، وأصبح لزاماً على رجل الأمن متابعة الأحداث على مستوى العالم لأن العالم أصبح قرية صغيرة بفضل التقنيات وثورة الاتصالات وخاصة بعد ظهور الإنترنت والفضائيات^(٢). عليه سنقوم بتسليط الضوء في هذا المطلب على أهم التحديات المعاصرة التي تواجه العمل الشرطي، ومهام جهاز الشرطة على الشكل التالي:

أولاً: التحديات المعاصرة التي تواجه العمل الشرطي.

ثانياً: مهام جهاز الشرطة.

أولاً: التحديات المعاصرة التي تواجه العمل الشرطي:

١- **تحديات ظاهرة العولمة:** فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من مميزات وسلبات. والعولمة مصطلح يقابله باللغة الإنكليزية مصطلح (Globalization). كما أطلق على مصطلح العولمة مسميات أخرى مثل (العالمية)، و(الكوكبة). وهناك من يرى أن العولمة ليست

(١) د. محمد بن حميد الثقفي، واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦، ص ٦.

(٢) د. هاشم محمد الزهراني، الآثار الأمنية للعولمة، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص ٤٧.

هدفاً في حد ذاتها وإنما هي مرحلة من مراحل تطور البشرية وإن نتائجها لم تكتمل بعد، وإن الكوكبة مرحلة ما بعد العولمة وتعني الاتصال والانتقال بين الكواكب^(١).

وإن صياغة تعريف دقيق للعولمة قد يبدو أمراً شاقاً نظراً لتعدد تعريفاتها وهي تكشف لنا كل يوم عن وجه أو أكثر من وجوهها المتعددة والمتنوعة في العالم المتغير. والعولمة ظاهرة تاريخية تبلورت عملياً مع نهايات القرن العشرين وما زالت تتبلور حتى الآن مع بداية القرن الحادي والعشرين، وإن الرؤيا التي يقترب منها العديد من المفكرين أن العولمة هي نظام عالمي جديد له أدواته ووسائله وعناصره^(٢).

فمن حيث مدلولها التاريخي، تعرف بأنها الظاهرة التاريخية لنهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين. من حيث مدلولها الاقتصادي يعرفها صندوق النقد الدولي بأنها التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل في السلع والخدمات وتنوعها عبر الحدود بالإضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله^(٣).

ونرى كما يرى جميع المفكرين إن التباينات في تعريف العولمة يخضع للانتماءات الفكرية والثقافية للمفكرين، ولأن الأمر يتعلق بإدارة الموارد البشرية وبناءً على ما سبق يمكن تعريف العولمة بأنها (ظاهرة تواجهها المنظمات، وتفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة بالمهارات والمعارف الحديثة التي تمكنها من التعامل مع التطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما تفرضه العولمة واليائها من تنافس محموم من جراء إذابة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات والأموال والأفراد على المستوى العالمي).

(١) د. سعيد عبيد نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديات العولمة، جامعة نايف العربية، رسالة دكتوراه، الرياض، ٢٠٠٧، ص ٣١.

(٢) د. عباس أبو شامة، التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة - العولمة والإجرام الوليد المفاهيم والنظريات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٦، ص ١٢.

(٣) د. سعيد عبيد نمشة، استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديات العولمة، مرجع سابق، ص ٣٢.

ولقد تباينت مواقف الباحثين والكتاب من ظاهرة العولمة فهناك من يؤيدونها وآخرون يعارضونها.

أ- فالمؤيدون يرون أنها تمكن البشر من التواصل والتفاعل والتأثير أكبر وأعمق، وهي تؤدي إلى تكثيف الروابط بين سكان العالم وذلك بفعل العوامل والآليات ذات القدرة على عبور وتجاوز حدود العالم الجغرافية التقليدية. فهي ظاهرة حتمية تاريخية لا مفر منها، لأنها وليدة التقدم والتكنولوجيا. وهم يدافعون عن العولمة باسم الحرية والرفاهية والإنسانية والأخلاق والمبادئ القويمة والعقلانية. فهي تتيح فرص واعدة للتنمية والتعاون ومن ثم إمكانية رفع مستويات المعيشة للمجتمعات على نطاق الكرة الأرضية.

ب- أما معارضوها فيرون أنها تُفقد الدول سيادتها الوطنية، وارتكاز الاقتصاد في يد مجموعة من الشركات التكنولوجية والمالية والشركات العابرة وتحقيقها لأرباح خيالية فوق إدارة الحكومات والمؤسسات الاقتصادية والمالية الوطنية. وإنها تؤدي إلى انتشار ظاهرة البطالة وتراجع الاهتمام بالخدمات الاجتماعية كالتعليم والصحة والإسكان والأمن وغيره.^(١)

والعولمة كغيرها من الظواهر التي تمر بها البشرية لا بد أن تترك آثاراً على مسيرتها سلباً وإيجاباً، وبالتالي سيكون لها إفرازات في عدة جوانب لاسيما الأمني منها وسنبين فيما يلي أهم هذه الانعكاسات^(٢):

أ- الانعكاسات الإيجابية لظاهرة العولمة في المجال الأمني: ترجع هذه الانعكاسات الإيجابية لما تتميز به آليات العولمة من سرعة وسهولة الاتصال وأدوات فائقة في حفظ

(١) د. محمد الجابري، العرب والعولمة والهوية الثقافية - تقسيم نقدي لممارسات العولمة في المجال الثقافي،

مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨، ص ٣٠٣.

(٢) د. عادل حسن السيد، تحديات التخطيط الأمني لمواجهة العولمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، ٢٠٠٦، ص ٧٩.

واستخدام نظم المعلومات والقدرات العظيمة في الانتقال، الأمر الذي يمكن به تزويد أجهزة الأمن ورجالها بقدرات هائلة وعظيمة تساعد على القيام بعبء وظائفهم، ومن هذه الانعكاسات ما يلي:

١ - زيادة فرص وإمكانات التعاون الأمني في مجال نقل الخبرات والمعلومات المسجلة عن المجرمين، إضافة لزيادة عقد الاتفاقيات الأمنية والمؤتمرات العلمية في المجال الشرطي وزيادة التعاون بين أجهزة الشرطة في مختلف دول العالم لملاحقة المجرمين ومقاومة العصابات الدولية والجريمة المنظمة والجماعات الإرهابية، الأمر الذي يؤدي لزيادة تقارب أنماط وأساليب الشرطة في مقاومتها للجريمة عبر الدول، وزيادة اعتمادها على الإمكانيات العلمية والتكنولوجية وتبادلها بينها.

٢ - زيادة وتنوع وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية، مع تمتعها بحرية أكثر في عمق وتنوع وانفتاح أوسع على المجتمع، الأمر الذي يعطيها القدرة الأوسع على التأثير الإيجابي في الجماهير، والعمل على إزالة الفجوة وتحقيق التقارب بين الشرطة والجماهير^(١).

ت - الاستفادة من التقدم العلمي والتقني الذي توفره العولمة، كشبكة الإنترنت والتي توفر المعلومات بيسر وسهولة وكفاءة وفعالية، وبالتالي تُسهم في عمليات البحث الجنائي والتدريب والتعليم وإجراء البحث العلمي الأمني، كما تُسهم في عملية التدفق المعلوماتي ومرونتها واستمرارية متابعتها عبر الحدود الإقليمية وخارجها.

٣ - زيادة الحس والوعي الأمني لدى الأفراد، نتيجة لكثافة نقل أخبار الجريمة بأنواعها المختلفة، وزيادة الوعي الثقافي والتعليمي لديهم، الأمر الذي يجعلهم على علم ودراية أكثر بأخطار الجرائم وأساليبها، ويزيد من تأثيرهم بنتائجها، وهو ما ينعكس على زيادة تعاونهم مع جهات الأمن.

(١) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، مصر، أكاديمية الشرطة، مرجع سابق، ص ١٤٩.

ب- الانعكاسات السلبية للعولمة في المجال الأمني: باعتبار إن الأمن وظيفة اجتماعية فإن هذه الانعكاسات وتتمثل فيما يلي:

١- أن المجرم المعاصر أصبح يملك الكثير من المقومات التي تجعله أكثر قدرة على ارتكاب جريمته بحنكة واحترافية فهو أصبح يملك من الأدوات والوسائل التي كانت غير متاحة مثل الأسلحة المتطورة أو التجهيزات التقنية عالية الجودة، والقدرة الهائلة على الاتصال وتبادل المعلومات والبيانات وسرعة الحصول عليها، بالإضافة إلى ما أتاحتها الثورة العالمية في مجالات الانتقال بين كافة مدن العالم بسهولة. وبما قدمته له السبل الإلكترونية من التخطيط لعمليات الإجرام عن بعد وعبر مسافات طويلة تفصل بينه وبين ضحاياه^(١).

٢- لقد تطور أسلوب الجريمة معتمداً على التقدم التقني المذهل، بالإضافة إلى السرعة والدقة، فقد كانت السرقة بالطرق التقليدية تستغرق عدة ساعات لتنفيذها، لكن السرقة بالوقت الراهن لا تستغرق إلا لحظات بسبب استخدام الحاسب الآلي والإنترنت، بالإضافة إلى أنه باستطاعة المجرم مسح جميع الخطوات والسجلات التي قد تدل على جريمته وهذا يشكل تحدياً وعقبة أمام الأجهزة الأمنية والقضاء لإدانته^(٢).

٣- تنامي نشاط جرائم العصابات المنظمة- داخلياً ودولياً- ذات التنظيم الدقيق والإمكانات الواسعة والأدوات العلمية فائقة التقدم، والتي تأخذ من عمليات تهريب المخدرات والأسلحة والمواد النووية والأعضاء البشرية والذهب والأحجار الكريمة أسلوباً لعملها.

(١) د. ممدوح عبد اللطيف، التنبؤ في عصر العولمة، ندوة علمية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ٢١-٢٣/٣/٢٠٠٥، ص ١٢.

(٢) د. هاشم الزهراني، الآثار الأمنية للعولمة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٢، ص ٧٤.

٤ - ظهور أنواع جديدة من الجرائم ذات الصلة الاقتصادية لم تكن معروفة من قبل مثل جرائم غسيل الأموال وانتقالها من دولة إلى أخرى لاستغلالها في تمويل أنشطة مشروعة وأخرى غير مشروعة.

٥ - تفسح ثورة المعلومات والاتصالات مجالاً واسعاً لما يُعرف بالإرهاب المعلوماتي، خاصة وإن شبكة ونظم المعلومات المتطورة أصبحت تمثل العصب الرئيسي لكثير من أنشطة الدولة والمجتمع، وهذا يعني إن أي اختراق خارجي لشبكات المعلومات في دولة من الدول، أو أية عمليات تخريبية تلحق أضراراً كلية أو جزئية بها، ويمكن أن يترتب عليها إصابة الدولة أو بعض قطاعاتها بالشلل، فضلاً عن تعرض مصالحها للخطر^(١).

ونرى أنه لمواجهة العولمة في المجال الأمني لابد من الاهتمام بأجهزة الشرطة من ناحية التأهيل والتدريب والإمام بكل جديد في عالم الجريمة والتقنية لمواكبة التطور المذهل في أوساط الإجرام والانحراف ورفع مستوى العاملين فيها علمياً وفنياً، فلا شك أن للشرطة الدور الكبير في الوقاية من الجريمة، من خلال تزويدها بالأجهزة والآليات والمعدات المتطورة التي تساعد على الكشف السريع والدقيق عن النشاطات الإجرامية المستجدة.

٢ - تحديات تفاقم الجريمة والجريمة المنظمة: الجريمة كظاهرة اجتماعية توجد في كل المجتمعات البشرية، رغم تباين ثقافتها و بنائها الاجتماعية، ودرجة نموها و تقدمها الاقتصادي، بمعنى أن الجريمة موجودة في كل مجتمع وإن اختلفت ملامحها من مجتمع لآخر^(٢).

(١) د. عباس أبو شامة، التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة - العولمة والإجرام الوليد المفاهيم والنظريات، مرجع سابق، ص ٨٠ - ٨١.

(2) Adler, Freda, Gehard O.W. Muller, William S. Laufere (1991). Criminology, McGraw-Hill, New York.p 9.

إن أي نوع من السلوك الإجرامي يصبح ظاهرة في المجتمع إذا ما تكررت ممارسة هذا السلوك بانتظام عند فئة أو جماعة في المجتمع أو عند بعض فئاته، أو انتشر بين بعض الجماعات في فترة زمنية معينة، وبالتالي فالظاهرة الإجرامية في المجتمع تتعلق بمعدل التكرار المنتظم والمتزايد لنوع معين من الجرائم في فترة زمنية معينة.

إن تكرار حدوث أي جريمة هو الذي يمكن من تحديد اتجاهاتها، أي الزيادة والنقص في حجم الجريمة عبر فترة زمنية محددة، ومن هنا تصبح الإحصاءات الجنائية هي الوسيلة التي لاغنى عنها في تحديد حجم واتجاهات الجريمة في المجتمع. وتشير إحصائيات الجريمة في كثير من دول العالم إلى وجود زيادة ثابتة في الجريمة المسجلة، وإن الجريمة تزداد خطورة من حيث الكم والنوع معاً. كما يشير تقرير للأمم المتحدة عن اتجاهات الجريمة في دول العالم^(١). كما أن هناك زيادة عامة في معدل الجريمة^(٢) في دول العالم. فقد زادت معدلات الجريمة والانحراف خلال الثلاثين عام الأخيرة من القرن العشرين زيادة كبيرة غير مسبوقة فزادت ببعض الدول ما بين ٣٠٠ - ٤٠٠%. كما زادت تكاليف الجريمة فأصبحت باهظة سواء في الجانب البشري أو الاقتصادي^(٣).

وقد تطورت الجريمة في أغلب الدول وخاصة الصناعية لتصبح منظمة ومتنوعة ومعقدة. وتعتبر الجريمة المنظمة من العمليات الإجرامية السريعة وواسعة النطاق المتعلقة بالعديد من السلع والخدمات غير المشروعة، وتهيمن عليها جماعات بالغة القوة والتنظيم، وتتمسم بقدرة عالية من الاختراق والاستمرارية وقوة البطش، وتستهدف تحقيق الربح

(١) تقوم الأمم المتحدة بجمع بيانات ومعلومات من الدول الأعضاء عن اتجاهات الجريمة وعمليات نظم العدالة الجنائية واستراتيجيات منع الجريمة عن طريق دراسات استقصائية تجري كل خمس سنوات بدأت بالفترة (١٩٧٠ - ١٩٧٥).

(٢) يقصد بمعدل الجريمة عدد الجرائم المسجلة في إحصائيات الشرطة لكل ١٠٠,٠٠٠ نسمة من السكان.

(٣) Waller I, Welsh C.B. Sansfacon D. (1997). *Crime Prevention Digest 1997*. International Centre for the Prevention of Crime. Montreal, Canada. P41.

المالي واكتساب النفوذ باستخدام أساليب عديدة ومختلفة. وإن أهم ما يميز الجريمة المنظمة أنها تعتبر من قبيل الجرائم الجماعية التي يشترك في التحضير لها أو ارتكابها عدد من الأفراد، لكل منهم مهمة محددة يصعب على أي فرد منهم أن يباشر هذا النوع من الإجرام منفرداً. وإن كلمة التنظيم هنا أعم وأشمل من أن تكون مقصورة على مشاركة مجموعة من الأشخاص في عمل إجرامي واحد، أو مجرد تقسيم العمل أو استعمال التقنية الحديثة أو بسط النفوذ بطريقة مدروسة. فالجريمة المنظمة تقوم أساساً على تنظيم مؤسسي ثابت، وهذا التنظيم له بناء هرمي ومستويات للقيادة، وقاعدة للتنفيذ، وأدوار ومهام ثابتة، وفرص للتقدم في إطار التنظيم الوظيفي، ودستور داخلي صارم يضمن الولاء والنظام داخل التنظيم^(١).

وقد عرفت الأمم المتحدة الجريمة المنظمة بأنها (ما يقوم به ثلاثة أشخاص أو أكثر، تربطهم علاقات تنظيمية أو شخصية، من أنشطة جماعية تُنتج لزعمائهم كسب أرباح أو السيطرة على أرضٍ أو سوقٍ داخلية أو خارجية بواسطة العنف أو التهيب أو الفساد، بغية تعزيز النشاط الإجرامي ولأجل التغلغل في الاقتصاد المشروع، وخصوصاً من خلال:

- أ- الاتجار غير المشروع بالمخدرات أو المؤثرات العقلية وغسل الأموال.
- ب- الاتجار بالأشخاص، وتزيف العملة، والاتجار غير المشروع بالممتلكات الثقافية، والقيام بالأعمال الإرهابية.
- ت- سرقة مواد نووية أو إساءة استعمالها أو التهديد باستعمالها.
- ث- الاتجار غير المشروع بالأسلحة والمواد والأجهزة المتفجرة، أو سرقتها.

(١) د. محسن أحمد، التعاون الأمني العربي والتحديات الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،

الرياض، ١٩٩٩، ص ٢١٤.

ج- الاتجار بالعربات أو سرقتها، وإفساد الموظفين العموميين^(١).

وبناءً على ما سبق فإننا نرى إن ازدياد معدلات الجريمة والانحراف وتطورها لتصبح منظمة ومتنوعة ومعقدة تهيمن عليها جماعات تتصف بالفساد والعنف والترهيب والبطش أصبح يمثل تحدياً جديداً لأجهزة الشرطة لابد من مواجهتها من خلال اتباع دورات تدريبية منتظمة للسيطرة على هذه الظاهر أو الحد منها.

٣-: **تحديات ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات^(٢)**: يمر العالم الآن بمرحلة من التطور التكنولوجي في مجالات متعددة كانت لها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على كافة أوجه الأداء على المستوى الوطني والمستوى القومي وقد نتج هذا التطور السريع نتيجة عدة ثورات علمية أولها ثورة المعلومات التي نتجت عن تدفق معرفي معلوماتي ضخم يتمثل في الكم الهائل من المعرفة في أشكال وتخصصات ولغات عديدة. وتحاول تكنولوجيا المعلومات جاهدة السيطرة عليه والاستفادة منه والثورة الثانية وهي ثورة الاتصالات ووسائل الاتصال والتي كانت ناتج طبيعي لتطور تكنولوجيا الاتصال الحديثة بداية من التأثير المنظور والاتصالات السلكية واللاسلكية، ومروراً بالتلفزيون والنصوص المرئية ووصولاً إلى تكنولوجيا الألياف الضوئية، والأقمار الصناعية واتصالات الفضاء.

وتعد^(٣) المعلومات قوة لمن يحصل عليها، ويمتلكها ويستخدم التكنولوجيا الملائمة لها، ويقاس تقدم الدول بما يتوافر من معلومات تشكل ذاكرة الدولة ومعرفتها وخبراتها، وتختلف النظرة لمفهوم المعلومات باختلاف منظور من يتعامل معها فهي مصدر القوة وأداة السيطرة للقيادات، وهي وسيلة لحل كل المشاكل في كافة المجالات المختلفة

(١) مشروع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية - ١٩٩٩ - الدورة الأولى للجنة المخصصة لوضع اتفاقية لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية، في الفترة ١٩-٢٩/يناير ١٩٩٩- فيينا- النمسا، الوثيقة رقم AC/A/ - 254/4 - ص ٣.

(2) <http://www.arab-army.com/13/3/2018>.

(3) <http://www.arab-army.com/t102483-topic/14/3/201>.

لنواحي الحياة. وقد أحدثت ثورة وتكنولوجيا المعلومات انفجار معرفي ضخم تمثل في كم كبير لا يمكن تخيله من المعرفة اتخذت أشكالاً وتخصصات ولغات متعددة وتضاعفت المعلومات في متواليات غير مسبقة بحيث أصبح لا غنى عن الحاسبات في عمليات التخزين والمعالجة وأيضاً لا غنى عن الاتصالات لتوصيل ونقل هذه المعلومات. وتوصف المعلومات بأنها العناصر الملموسة وغير الملموسة التي تقلل الاحتمالية والشك وتزيد من اليقين وهي نتاج معالجة للبيانات والتي تمثل الأساس في المعلومات. هي مجموعة من الأرقام أو الكلمات أو الرموز أو الحقائق أو الإحصاءات^(١).

وأن هذا الانفجار المعرفي لن يقتصر على الجوانب السلمية بل سيتعرض لجوانب أمنية تهدد المجتمعات. فقد بدلت التقنيات الحديثة حياة الناس، وستكون المشكلات القادمة والآثار الناشئة عن هذه الثورة المعرفية والتكنولوجية والحاسوبية أكثر بكثير من المشكلات والآثار التقليدية. ويحذر البعض من العادات والممارسات غير الاجتماعية نتيجة تعذر ضبط الشبكات والإنترنت خاصة، فهي تعطي عصابات المافيا وجماعات الكراهية حقوق النفاذ ذاتها التي تتمتع بها المنظمات ذات الأهداف الإنسانية، كل ذلك إضافة إلى آثار سلبية أخرى كثيرة^(٢). لذلك أصبحت جميع الظروف والأحوال تحتم وجود مستويات إدارية من العاملين على قدر عال من المهارة والمعرفة العلمية الواسعة، التي تمكنها من مواكبة الانفجار المعرفي والأخذ بتطبيقاته التكنولوجية، لتكون بمثابة صمام أمان لاتقاء ما قد يولد من مخاطر من جراء ذلك الانفجار .

أ- إن التحديات الكبيرة التي تواجهها أجهزة الأمن اليوم، والتي سبق الإشارة إليها، والتطور السريع الذي يميز طبيعة الوظيفة الأمنية، فضلاً عن التخصص الملحوظ في الخبرات المطلوبة لأداء العمل الأمني، مثلت جميعاً قوة دافعة نحو تطوير المفهوم التقليدي للتدريب الأمني، والانتقال به إلى مفهوم جديد هو (الارتقاء بالأداء البشري)، ولقد

(1) http://4halosh.blogspot.com/2012/10/blog-post_1612.html .14/3/ 2018.

(2) <http://www.marefa.org.15/3/2018>.

أصبحت إدارة المعرفة سبيلاً أساسياً للمنظمة المتعلمة، وزادت أهميتها في خضم المتغيرات المتلاحقة والتحديات المتشابكة التي تواجهها المنظمات في عالمنا المعاصر. إن الشرطة المعاصرة يجب ألا تكون بعيدة عن إدارة المعرفة، فالعقول الشرطية لاسيما في مراكز صنع القرار يجب أن تبذل جهوداً في معالجة كم هائل ومتدفق من المعلومات، وذلك في مجالات مختلفة مثل الأمن السياسي والجنائي والاقتصادي، كما أن الشرطة المعاصرة في العديد من دول العالم توظف البحث العلمي لإثراء التخطيط الاستراتيجي الأمني وصنع القرارات الأمنية وصنع القرارات الأمنية.

ب- إن التحديات الأمنية الراهنة والمستقبلية لمجتمعاتنا ودولنا، بحاجة إلى ضابط أمن جديد مسلح بأسلحة غير الأسلحة التقليدي التي ألفناها كالعصا والأسلحة النارية الخفيفة، ضابط أمن يستوعب مفهوم الأمن الشامل، ضابط جامع لقدر كبير من المعارف والمهارات وملم بالشرائع والأنظمة والقوانين واللغات والثقافات الأجنبية^(١). إن من الضروري أن يكون رجل الأمن اليوم، ذا مدارك واسعة في العلوم الإنسانية، والتطبيقية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة، ويجب أن يكون واعياً بحسابات الأمن والسياسة والاقتصاد والبيئة، على المستوى المحلي والإقليمي والدولي. وتتبع المخاطر الأمنية المواجهة ضد الدولة خارج الحدود والتعامل معها بأسلوب علمي إن هذه المواصفات والمتطلبات الضرورية التي ينبغي توفرها في ضابط الأمن الجديد تعد مدخلاً للمناهج الدراسية والتدريبية الجديدة التي يجب على المعاهد والكلية الأمنية اعتمادها فلم يعد كافياً لرجل الشرطة التزود بالعلوم الشرطية التقليدية، بل لا بد من التخصص الدقيق والدراية الكافية بكل ما تتطلبه طبيعة العمل الشرطي المعاصر، في ضوء الرصد والمتابعة المتواصلة لأبعاد التحديات والأحداث التي يشهدها هذا العمل. إن الدور الجديد لرجل الشرطة في ظل المتغيرات المعاصرة، لم يعد يقتصر على أداء الوظيفة

(١) د. أحمد بسام محمد البعلي، المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، مرجع سابق،

التقليدية في منع الجرائم وتعقب مرتكبيها، وإنما امتد ليشمل كفالة الطمأنينة والأمن للمواطنين في كافة المجالات. فلم يعد مطلوباً من رجل الأمن القيام بواجباته بأسلوب عمله، وهذه المجالات تمثل ساحات رحبة لأداء العمل من داخل المجتمع ووسط أفرادها وهي توثق من علاقاته مع المواطنين الذين يقوم على خدمتهم. ضوء ما تقدم كله تبرز ضرورة تطوير وتحديث عمليات اختيار وإعداد وتدريب الموارد البشرية الشرطية، سواء في مرحلة التنشئة المهنية لهذه الموارد في الكليات والمعاهد الشرطية، أو في مراحل تدريبهم وتمييزهم بعد التخرج، استناداً إلى التحديد العلمي السليم للاحتياجات التدريبية الأمنية، في ضوء المتغيرات المعاصرة المتصلة بالعمل الأمني، والتي سبق الإشارة إليها.

ثانياً: مسؤوليات ومهام جهاز الشرطة^(١).

إن جهاز الشرطة أحد الأجهزة المهمة في الدولة لما يضطلع به من مهام ومسؤوليات حساس تحقيقاً لرسالة الأمن الذي يعمل في كنفها وتحت مظلتها كافة الأجهزة وقطاعات الدولة المختلفة، وأيضاً القطاعات الاستثمارية سواء الوطنية أم الأجنبية لتحقيق أهدافها في مناخ آمن وبيئة مستقرة. وجهاز الشرطة هم الموظفون الحكوميون الذين تكمن مهمتهم بالحفاظ على النظام والعمل على منع وقوع الجرائم وحماية أرواح الأفراد في مجتمعها^(٢)، وتتعدد أقسام الشرطة، فهناك شرطة التّحدة، وشرطة المرور، والشرطة الجنائية، والشرطة البيئية، والشرطة السياحية، ويحافظ كلّ قسم من هذه الأقسام على الأمن والنظام للدولة، بالإضافة إلى المهام المخصصة لكل قسم. ومن الخدمات التي تقدّمها الشرطة حماية الآداب العامّة، من خلال مراقبة المواقع المشبوهة، وأماكن الفساد الأخلاقيّ، والقبض عليهم. وتخدم الشرطة المجتمع عن طريق منع وقوع الجرائم، ومساعدة الأشخاص، من خلال تخصيص دوريات لكل منطقة من مناطق الدولة.

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، كلية الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٣.

(2) <http://mawdoo3.com/\mawsoah.net/gaportal/maogen.asp8/2/2018>

كما تنظّم شرطة السّير أمور السّير، والحفاظ على سلامة الطّرق، والشّوارع الرئيسيّة، باستخدام سيّاراتٍ و درّاجات ناريّة مخصّصةٍ لهم، وحماية الأحداث من الانحراف^(١)، والحدّ من الجريمة، عليه سوف نبين مهام جهاز الشرطة كالآتي:

١ - منع الجريمة.

٢ - مكافحة الشغب.

٣ - تفتيش الأماكن والأشخاص وإلقاء القبض على المجرمين.

٤ - تنظيم المرور.

١ - منع الجريمة: للشرطة في العصر الحديث دور هام يتضمن المحافظة على النظام، وصيانة الأمن الداخلي وبخاصة الوقاية من الجريمة قبل وقوعها وضبطها والتحقيق فيها بعد ارتكابها، وتعقب مرتكبيها لتقديمهم للعدالة. ودور الشرطة وقائي قبل وقوع الجريمة، وقضائي بعد ارتكابها، وتنفيذي بعد الحكم، ويعد الدور الوقائي هو جوهر العمل الشرطي، حيث إنّها تقوم بدور الحارس الأمين الذي يتخذ من الإجراءات والتدابير ما يحول دون وقوع الجريمة، وعلى ضوء ذلك تتحرك الشرطة لمنع الجريمة قبل حدوثها وتحجيمها والسيطرة عليها. ومنع الجريمة واجب أصيل تقوم به الشرطة، وسيظل يحتل المرتبة الأولى من مجموعة واجباتها رغم أي تعديلات تطرأ على قوانين الشرطة بصفة خاصة أو القوانين الجنائية بصفة عامة^(٢).

فإذا فشلت الشرطة في دورها الوقائي ووقعت الجريمة لجأت الشرطة في دورها القضائي إلى اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعرف على أسباب وقوع الجريمة، التعرف على مرتكبيها، وسلطة الضبط القضائي التي تمارسها الشرطة تساعد القضاء في استقصاء المعلومات الصحيحة عن الجريمة، بقصد إقامة الأدلة ضد الجاني لتطبيق القانون عليه، وجمع الأدلة الدامغة التي تدينه، وحتى يطمئن القاضي أثناء النطق بالحكم. وإذا كان

(1) http://mawsoah.net/gae_portal/maogen.asp. <http://mawdoo3.com/9/2/018>

(2) <https://www.google.com/search?q=http%3A%2F%2Fabadmoed.gov.15/2/2018>.

دور الشرطة القضائي يتجلى في البحث عن الفاعل، فإن الإجراءات التي تُتخذ في هذه المرحلة أكبر خطورة من حيث مساسها بحقوق الإنسان، وحرياته سواء فيما يتعلق بحريته الشخصية، أو حرمة مسكنه. ولاشك أن من أهم واجبات الشرطة هو منع واكتشاف الجريمة، وهذا بالطبع يمثل العمود الفقري للشرطة وهي تؤدي دورها في حفظ الأمن وحفظ الأرواح والممتلكات. ولكن الجريمة لا يمكن منعها بتاتا، ولكن الشرطة باستطاعتها - وبأساليبها الحديثة - أن تقلل من وقوع الكثير من الجرائم بما تتخذه من إجراءات وما تقوم به من احتياطات، كما أن الجرائم نفسها منها ما هو قابل للمنع ومنها ما هو غير قابل للمنع، بمعنى أن هناك جرائم يمكن اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليل من وقوعها كجرائم التعدي على الأماكن، ودور السكن والمحال التجارية، وهناك من الجرائم ما يصعب منعها رغم اتخاذ الإجراءات، وتكون نسبة المنع أقل من الحالة الأولى كجرائم القتل مثلاً، التي تحدث نتيجة لقتال مفاجئ نتيجة لانفعال عابر. إلا أن يقظة رجال الشرطة المناط بهم العمل واستخدام حسهم الشرطي وذكائهم وقوة ملاحظتهم تلعب دوراً هاماً في منع واكتشاف الجريمة^(١).

٢ - **مكافحة الشغب:** الشغب^(٢) هو شكل من أشكال الاضطرابات المدنية التي تتسم بها الجماعات غير المنظمة المتقدمة للسلطة في سلسلة متلاحقة ومفاجئة ومكثفة

(١) د. عباس أبو شامة، الصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، الطبعة الأولى، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٩٨٨، ص ٦٠.

(2) <http://www.Dailyrecord.Co.uk/news/Scottish-news.Police-braced-further-attacks-edinburgn>.

انظر في ذلك أيضاً

"1-Police braced for further rioting in Edinburgh after patrol cars are petrol bombed Daily Record 10 July 2013" ..،

2-How Riots, and How They Can Be Stopped; Edward Claeser Bloomberg. Com, Aug 12, 2011.

بعنف ضد الأشخاص أو الممتلكات. وغالبا ما تحدث أعمال الشغب كرد فعل على الضيم. وعلى مدى التاريخ، تحدث أعمال الشغب نتيجة لضعف العمل أو ظروف المعيشة، وبسبب قمع الحكومة، وفرضها الضرائب أو التجنيد، أو نتيجة لصراعات بين الأعراق والأديان ونتيجة الحاجة للإمدادات الغذائية، أو نتيجة لحدث رياضي أو كنتيجة للإحباط مع القنوات القانونية ومن خلالها تسعى بعض القوى لتقديم شكواها وتوصيلها. هذا وقد أصبح بعض مثيري الشغب على مستوى عال في الفهم وتحمل التكتيكات التي تستخدمها الشرطة في مثل هذه الحالات. فقد صدرت كتيبات عن أعمال الشغب الناجحة وهذه الكتيبات متوفرة على شبكة الإنترنت. وقد شجعت مثيري الشغب للحصول على الصحافة المعنية، وطرق سالكة لما هو أكثر سلامة مع آلات التصوير. وأمور أخرى في ذات الاهتمام. فأصبح المواطنون مع كاميرات الفيديو يحملون تأثير إضافي على السلطة وهو ما يجعل الكاميرات مهمة إضافية لكل من مثيري الشغب والشرطة. وقد تستخدم الشرطة قنابل ذات روائح كريهة لفض الشغب.

ومن أهم مسؤوليات الشرطة والتي تقض مضاجعها هي مكافحة الشغب وأداء دورها وتنفيذ عملياتها في أحوال الاضطرابات كالمظاهرات وأعمال الشغب والعنف ولعل التحضيرات التي تجريها الشرطة في بادئ الأمر قبل وقوع الشغب نفسه تلعب دوراً في نجاح عمليات الشرطة في المكافحة، ومن هذه التحضيرات جمع معلومات كافية عن الشغب المحتمل، وحجمه وطريق سير الموكب أو المظاهرة، والمشاركين فيها كعناصر قيادة، وأسلحتهم إن كانت لديهم وأغراضهم وهدفهم من الموكب ووقت قيامه

3-Less-lethal ammunition "Williams, Anthony G. an amended version of an article which first October/November 2007 , and includes information from Jane's Police-Products Review appeared in,British 37mm Baton Rounds, which appeared in Small Arms Review in August 2008.

واستمراره ومدى التعاطف معه والتجاوب من أية جماعات وذلك لاتخاذ ما يلزم لذلك.

ولاشك أن الشرطة تحاول منع قيام المظاهرة أو الموكب الذي ربما يؤدي إلى شغب، وذلك باستدعاء المنظمين وحثهم على عدم قيام المظاهرة أو الموكب وتنبيههم بعدم شرعيته والعواقب الوخيمة التي قد تنتج عنه، وهذا الأسلوب قد لا يكون مفيداً إلا في حالات معينة ومرتبطة غالباً بالموكب السلمية المحددة الأغراض والتي ينصاع قادتها لتوجيهات السلطة، ولكن إذا كان الأمر خارج نطاق منع قيام الأمر أساساً فلا بد من العمل على مكافحة الشغب، وذلك بمحاولة تطويق ومحاصرة نطاق التجمع والتقليل من آثاره السلبية أو التقليل من أية خسائر مادية قد يسببها وكل هذا يدخل أولاً في نطاق عملية التخطيط لتنفيذ عمليات فض الشغب، وهذا التخطيط يشمل الدراسة الكاملة لسبب هذا التحرك الذي ربما يؤدي إلى شغب. فلا بد من دراسة المسببات لأهميتها في تحديد طبيعة التجمهر وقضية المشتركين فيه وقادته وهدفهم، فالمظاهرات أو الموكب قد تكون لسبب سياسي وذلك نتيجة لاختلاف بعض الاتجاهات السياسية في منطقة واحدة أو قد يكون السبب دينياً أي أنه مرتبط بعامل ديني، تدعمه فئات من المجتمع تريد أن يسلط الضوء على قضية ما، أو يكون الدافع للتجمع اقتصادياً كحالات نقص في المواد التموينية أو ارتفاع أسعار بعض السلع الرئيسية أو غيرها وهذه قد تؤدي إلى تدمير بين قطاعات كبيرة وهذا التدمير من شأنه أن يؤدي إلى تجمعات، فموكب، فمظاهرات، فشغب^(١). ومهما كانت أسباب الشغب فلا بد من تحديده لأن ذلك سيساعد على وضع الخطط لمكافحته بالطرق المناسبة بعد معرفة أسباب التحرك ودوافعه، لأن الشرطة قد يمكنها الاتصال ببعض الجهات المسؤولة التي قد تجد علاجاً سريعاً ولو مؤقتاً للأزمة تتفادى به احتمالات الشغب، أي أن الشرطة

(١) د. عباس أبو شامة، الصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، مرجع سابق، ص ٨٠.

يمكن أن تدخل لمحاولة معالجة بعض المشاكل التي ربما تؤدي إلى قلق. وقبل قيام ما يؤدي إلى الشغب تقوم الشرطة بعد جمع المعلومات المطلوبة آنفة الذكر بالإعداد الكامل لمكافحة الشغب وذلك يتطلب مسبقاً تدريباً كافياً وكاملاً في عمليات معالجة الشغب، كما أن تخصيص فرقة معينة لهذا الغرض وتدريبها التدريب الفني المناسب يعتبر عاملاً هاماً في نجاح عمليات الشرطة وليس التدريب فقط بل تزويدها بالمعدات الواقية والمؤثرة لتفريق القائمين بالشغب حسب الظروف المحلية. وتسمى شرطة مكافحة الشغب هي وحدة الشرطة المدنية أو العسكرية، المتمثل دورها في السيطرة على أعمال العنف خلال المظاهرات واعتقال الناس الذين يشاركون في أعمال شغب، أو مظاهرة، أو الاحتجاج.

٣- تفتيش الأشخاص والأماكن والقبض على الجرمين: الحرية الشخصية هي أسمى أنواع الحريات لدى كل شخص على السواء، ولهذا قد أحاطتها الدساتير والقوانين بعدة ضمانات قوية تضمن عدم المساس بها إلا في الحالات التي تستلزم ضرورة التحقيق في جريمة ارتكبت، وصيانة أمن المجتمع^(١). ومما هو معروف أن المتهم بريء حتى تثبت إدانته كما إن إقرار الشخص إثماً أو جرماً لا يعني إهدار آدميته كما إن حماية المجتمع تقتضي معاقبة الجرم ومجازاة المنيء. فضلاً على حماية الحريات الشخصية. وللتوفيق بين الأمرين وضعت الدساتير والقوانين قواعد وإجراءات جعلت للحرية الشخصية أمر السمو فوضعت ضمانات عديدة حال القبض على المتهم وتفتيشه يجب توافرها حتى يصبح المساس بالحريات الشخصية أمراً مبرراً.

إن الشرطة في عملها بمكافحة الجريمة واكتشافها يخول لها القانون بعض الإجراءات التي قد تمس حريات الناس ولكن ذلك تحت ظل القانون^(٢). وأهم هذه الإجراءات:

(1) <https://www.mohamah.net/law20/2/2018>.

(٢) د. عباس أبو شامة، الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، مرجع سابق، الرياض، ١٩٨٨، ص ٩٣.

أ- **تفتيش الأشخاص:** هو: إجراء من إجراءات التحقيق التي تهدف إلى البحث عن أدلة مادية لجناية أو جنحة تحقق وقوعها في محل يتمتع بحرمة المسكن أو الشخص وذلك من أجل إثبات ارتكابها أو نسبتها إلى المتهم وفقاً للإجراءات القانونية المقررة^(١).

ب- **تفتيش الأماكن:** وقد عرف المسكن بأنه مكان خاص معد للإقامة فيه وما يتبعه من ملحقات، وأهم ما يميز المسكن عن غيره من الأماكن هو عنصر الإقامة أي أنه يقيم فيه الشخص^(٢)، ويستوجب بالتالي أن تكون له حرمة تحول دون دخول الغير إليه وإطلاعهم على ما يجري فيه بدون رضا هذا الحائز عليه، فيجب على الشرطة أن تحمل اتهاماً أو ما تراه سبباً للتفتيش إلى السلطة القضائية وتطلب التصريح لها بتفتيش المكان المعين بحثاً عن أشياء معينة يحددها الطلب.

ت- **القبض:** إننا نؤيد التعريف الذي جاء في المؤتمر الدولي الخامس لمنع الجريمة ومعاملة المجرمين لشموله على جميع خصائص القبض وعناصره^(٣) والقبض إما أن يكون بأمر كتابي من السلطات المختصة أو بدون أمر في حالات معينة يحددها القانون، وهي المرتبطة غالباً بكون المتهم مشتركاً في ارتكاب جريمة يسمح فيها القانون بالقبض عليه، فالقانون يخول الشرطة أن يكون لها الحق في إلقاء القبض على أي شخص ارتكب جريمة أو يشتبه فيه لأسباب معقولة أنه ارتكب جريمة من الجرائم التي يجوز فيها القبض بدون أمر.

(1) <http://almerja.com/reading.php?idm.23/2/2018>

(2) [http://hatemabokamellawyer.blogspot.com.post. Html Hatem abokamellawyer/25/2/2018](http://hatemabokamellawyer.blogspot.com.post.Html%20Hatem%20abokamellawyer/25/2/2018)

(3) <http://almerja.com//reading.php.27/2/2018>.

وهذا النوع من الجرائم يجب ألا يكون مطلقاً بل يجب أن تحدد الجرائم بعينها، وهي غالباً الجرائم الخطيرة أو الجرائم التي تمس الأمن العام والتي تتطلب إجراءً سريعاً كالقبض على الشخص الذي ارتكب الجريمة^(١).

٤ - تنظيم المرور: من المهام الموكلة للشرطة إدارة المرور وتنظيمه بدرجة تمنع أو تقلل الحوادث وتسهل انسياب حركة المرور في الشارع العام، ويوفر المرور المنظم تنقلاً أكثر سلامة وفعالية، أما الحوادث التي تسبب الاضطراب في انسياب حركة السير وفي فوضى مرورية فهي: أعمال البناء على الطرقات وحوادث التصادم والكتل الحجرية على الطرقات^(٢). كما أن للشرطة سلطة إدارية في منح رخص القيادة ومراقبة مدى صلاحيتها للعمل في الشارع العام. إن دور الشرطة في تنظيم المرور يأتي ضمن دورها في الحفاظ على أرواح وممتلكات المواطنين أيضاً.

فكم من أرواح تهدر وكم من أموال تضيع لعدم ضبط قواعد المرور ولعدم الالتزام بقواعد وقوانين المرور، والشرطة تبذل جهداً كبيراً في سبيل حماية الجمهور والتقليل من حوادث المرور، وذلك من خلال السيطرة على حركة المرور.

(١) د. عباس أبو شامة، الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، مرجع سابق، الرياض، ١٩٨٨، ص ٩٧.

(2) <https://ar.wikipedia.org/wiki.1/3/2028>.

المبحث الرابع

آثار التدريب على الأداء الأمني.

تمهيد وتقسيم:

بالتدريب المستمر تتحرك المنظمة تجاه نظام الإدارة المتكامل الجودة والحقيقة فإن التدريب والقيادة والتنظيم يشكلون مثال للنظام المتكامل الجودة ومحور هذا النظام هو التدريب الجيد القائم على موضوعية التخطيط والتجريد في تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة الأهداف الدقيقة الواضحة^(١).

عليه فإن جميع الجهود المبذولة في ميدان التدريب الأمني تنعكس آثارها ونتائجها و تعطي ثمارها بشكل ملحوظ على أرض الواقع وبمجرد انتهاء عمليات التدريب سواءً من خلال تغير وتعديل سلوك المتدربين نحو الأفضل أو تنفيذ المهام وتطبيق القانون بدرجة عالية من المهارة والخبرة والمسؤولية.

وبالرغم من الدور الإيجابي الذي يعكسه التدريب على الأداء الأمني، فإن هناك مجموعة من المشكلات التي تواجهه سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ.

و تتضمن مشاكل التدريب في مرحلة التنفيذ مجموعة معوقات تتداخل معها مشاكل الإعداد للتدريب، فهي تؤثر بلا شك على مرحلة التنفيذ للارتباط الوثيق بينهما خاصة فيما يتعلق بدقته في تحديد الاحتياجات التدريبية، وضعف قدرة بعض مراكز ومعاهد التدريب عن استيعاب عدد المطلوب تدريبهم لضيق مساحتها مع افتقارها للإمكانات المادية والتجهيزات التقنية في مجال التدريب ولكن هناك أيضاً عوائق تتعلق بالمدرسين والمدرسين. عليه فسوف نعرض في هذا المبحث لأهم آثار التدريب على الأداء الأمني. وأهم المشاكل التي تواجه العملية التدريبية. وفقاً للتقسيم التالي:

(١) انظر في هذا المعنى، د. فاحر أحمد فريد (نظام الإدارة متكامل الجودة - المدخل إلى تحسين وتنمية الأداء - نموذج مقترح)، بحث مقدم لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة - ١٩٩٧، ص ٨٣ - ٨٩.

المطلب الأول: آثار التدريب على الأداء الأمني.

المطلب الثاني: مشاكل وعيوب التدريب.

المطلب الأول: دور التدريب في تحسين الأداء الأمني

إن استراتيجية التدريب تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الثورة التنموية ليس بجهاز الشرطة فحسب بل أيضاً في كافة الأجهزة والمنظمات التي تشكل المؤسسات والهيئات المعنية في الدولة. فالتدريب يساهم في تنمية قدرات العنصر البشري بكافة مستوياته الوظيفية ومختلف فئاته وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تكفل الارتقاء بالتكوين المهني مما يجعلهم قادرين على النهوض بمسؤولياتهم فضلاً عن السرعة في إنجاز الأعمال والمهام والدقة في الأداء. كما أن التدريب يساهم في مواجهة مشاكل العمل وسلوكيات رجل الشرطة الخاطئة وذلك بارتكازه على إجراء الأبحاث المتعلقة بقضايا العمل الشرطي المختلفة وكيفية مواجهتها بغرض تشخيصها ومعرفة أسبابها ووضع الحلول المناسبة لتلافيها والقضاء عليها. كما أن التقاء المدربين في حلقات بحثية أو ورش عمل أو مؤتمرات علمية يساهم في تبادل الفكر ووجهات النظر والرؤى والتصورات في قضايا العمل الشرطي. كما أن التدريب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لرجال الشرطة وزيادة حماسهم وإخلاصهم في العمل نتيجة لثقتهم بأنفسهم بأنهم قادرون على مواجهة أعباء وظيفتهم. هذا من جانب وقناعتهم بأن أجهزتهم الأمنية تهم بتنمية قدراتهم ومهاراتهم من جانب آخر. عليه فإن التدريب الأمني يؤثر بشكل مباشر على المدربين ومن عدة جوانب ابتداءً من سلوكهم وزيادة معارفهم وقدراتهم المهنية وزيادة الثقة بأنفسهم من خلال قناعتهم بإمكانيتهم التي هي في تطور والتي تمكنهم من القدرة على مواجهة ومعالجة المواقف التي تواجههم. لذلك سوف نوضح أثر التدريب على الأداء الأمني من خلال عدة محاور كالتالي:

أولاً: المحور السلوكي للتدريب.

ثانياً: المحور القانوني للتدريب.

ثالثاً: المحور الاجتماعي للتدريب.

رابعاً: المحور الاقتصادي للتدريب.

خامساً: المحور السيكولوجي للتدريب.

أولاً: المحور السلوكي للتدريب: تغير السلوك من الأهداف الهامة للتدريب وتستعمل كلمة السلوك كإشارة لقياس أداء العمل^(١) و يؤثر التدريب على سلوك القوات فيما يتعلق بمجالات العمل الشرطي المختلفة حيث يهدف التدريب إلى إحداث عملية تحول داخلي في التنظيم كما يحدث تغيراً في عضو التنظيم فيجعله يمارس الأنشطة المتعلقة بواجبات وظيفته ومسؤولياتها بطريقة معينة مناطها أن يعمل بباعث تلقائي من نفسه وكأنه يمارس نشاطه الوظيفي بدافع عميق من داخله لأداء واجباتها برغبته وحده، وليس من خلال التعليمات التي تصدر إليه من وقت لآخر والمتعلقة بكيفية تسير واجبات الوظيفة (أي أن رجل الشرطة الذي سبق تدريبه يعمل ببواعث تلقائية ذاتية من ذاته وبرغبته أكثر مما يعتمد على وسائل الإشراف والتوجيه التي تمارس عليه).

والأمر الذي لاشك فيه أن هذه الرغبة والمقدرة والمهارة لرجل الشرطة في ظل الظروف المتقدمة من حيث الجهد المشترك لأعضاء المنظمة وصحبة العمل وفق الأساس التشريعي للمنظمة وجوداً وهدفاً وأسلوباً، عليه زيادتها وتنميتها من خلال التدريب الدائم والمستمر ليساير المتطلبات الأمنية على الساحتين المحلية والدولية. ويجب ملاحظة المقصود مما سبق أن الفرد يمارس نشاطه أو حتى جزءاً منه وفق ما يراه هو.

فذلك لم يحدث في تاريخ أي منظمة على الإطلاق، وإنما ما نعينه على وجه الدقة هو أن الفرد في موقعه الذي يعمل به يجب أن يكون له قدر من الرغبة والاستعداد لتنفيذ

(١) د. سالم سعيد المري، تقويم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

رسالة ماجستير؟، ٢٠٠٧، ص ٥٢.

واجبات وظيفته من تلقاء نفسه، وذلك في حدود الإطار القانوني لواجبات ومسؤوليات وظيفته^(١).

ومن ناحية أخرى فإن التدريب قد يكون وسيلة لاكتشاف قيادات المستقبل لجهاز الشرطة، فالتدريب وسيلة من الوسائل الإيجابية التي تمنح الفرد الفرصة للتعبير عن نفسه والاشتراك بالمناقشة والحوار والتحليل في مسائل ومشاكل علمية وفنية وعملية، ومن خلال ذلك يمكن اكتشاف الطاقات الخلاقة لجهاز الشرطة^(٢). ومن ثم يمكن للتدريب من خلال ذلك اكتشاف القيادات الفعالة المبدعة والمنتجة التي لا يعتمد في إشرافها على السلطة الممنوحة له وحدها بل على صفات الرجل القيادي وقدرته على التأثير على الجماعة بالشكل الذي يؤدي إلى تكوين فريق متعاون يحقق الأهداف.

كما يؤثر التدريب في السلوك والاتجاهات ويقصد بتنمية السلوك والاتجاهات مجموعة العوامل الذهنية التي تتعاون مع بعضها لتكوين آراء معينة، والتدريب يعمل من جانبه على تحسين هذه الاتجاهات حتى يتمكن صاحبها من مواجهة المواقف وتفانيه في إنجاز ما يقدر عليه ووضعا كل طاقاته في خدمة العمل وأهدافه. أيضاً يسهم التدريب في سلوكيات رجل الشرطة من حيث إدراكه للخطأ والصواب في القيام بتصرف أو سلوك معين أمام الجماهير، فمثلاً يزود التدريب رجل الشرطة بمعلومات ومعارف وممارسات عن احتياطات الأمن وكيفية تأمين السلاح وما هي الأحوال التي يجوز فيها لرجل الشرطة استخدام السلاح وما هي المواقف التي يمتنع على رجل الشرطة استخدامه فيها وغيرها، كل هذا يشكل في وجدان رجل الشرطة انضباطاً ذاتياً في سلوكياته وتصرفاته وبالتالي يحد من أخطائه وتزيد إيجابيات. مما ينعكس بالثقة به وتزايد

(١) د. إبراهيم درويش، التنمية الإدارية، دار النهضة العربية، طبعة القاهرة، ١٩٧٥، ص ١٨١، المشار إليه في مرجع حلمي الوزان، التدريب كمدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق.

(٢) د. عبد الله بن عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، الطبعة الأولى جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٣.

هيئته أمام الجمهور^(١). كما أن التدريب يؤثر بفاعلية على المتدرب في تنمية القدرات والمهارات لرجل الشرطة وأهمها:

- ١- المهارات في تحليل العمل.
- ٢- المهارة القيادية وإحكام السيطرة.
- ٣- القدرة على كسب الأصدقاء والقيام بالاتصالات.
- ٤- القدرة على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة وخاصة العاجلة تحت ضغط المواقف التي تواجهه.
- ٥- المهارة الإدارية في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وقيادة ورقابة.
- ٦- القدرة على الإشراف والمتابعة والتقييم والتقويم والتطوير والابتكار^(٢).

ثانياً: المحور الاجتماعي للتدريب: إن العمل الشرطي لا يعتمد فقط على القوى البدنية أو المهارة في القيام بتنفيذ العمليات والقوانين وللوائح ولكنه يعتمد أيضاً على المهارة الاجتماعية المكتسبة لدى رجل الشرطة في معاملة الجمهور وتلاحمه معه بكافة عناصره الاجتماعية والنفسية والثقافية والذهنية والمتبينة وكيفية التأثير عليهم وتغيير اتجاهاتهم بقراراته السريعة لحل المشكلات والمواقف الحرجة التي يتعرض لها دائماً.

ومن هذا المنطلق فإن التدريب لرجل الشرطة له جانبه الاجتماعي لصقله بالمهارات الاجتماعية، فالمهارة في التعامل مع الإنسان لا تقل أهمية عن أهمية المعرفة الفنية لمسؤوليات وواجبات العمل الشرطي، وإن كان من البديهي أن اكتساب المهارة الاجتماعية أصعب من التدريب على المهارة الفنية، حيث لا يستطيع الإنسان أن يتعلم

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، كلية الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٤٢.

(٢) د. عبد الكريم درويش، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح، مجلة الإدارة، العدد الرابع، القاهرة، أبريل ١٩٧٢، ص ٤٥.

فنون تناول المشكلات بمجرد التعرف على هذه الفنون، ويدرك رجال الإدارة تلك الصعوبة في التدريب على المهارة الاجتماعية لذلك فهم يلتحقون بالعديد من البرامج التي تخدم هذا الاتجاه والتي تهدف في النهاية إلى تحسين أسلوب رجال الشرطة أو التأكيد عليه في التعامل مع العنصر البشري، ولذلك يقال بحق أن التدريب في البرامج الإنسانية هو عملية ينبغي أن تكون مستمرة ومسايرة لتقدم الشرطي في حياته الوظيفية^(١).

ووجود علاقات اجتماعية بين رجل الشرطة والجمهور يؤدي إلى نتيجة بالغة الأهمية وهي إقبال الأفراد على معاونة الشرطة في تتبع الجرائم وضبط مرتكبيها، سواء من حيث الإبلاغ أو الإرشاد عن مرتكبيها، أو المشاركة في مواجهة الخارجين عن القانون^(٢).

والمهارة الاجتماعية تتجلى أهميتها في أنه ليس كل ما يصدر من رجل الشرطة من تصرفات في إطار الشرعية يلقي الرضا والقبول التام بين جميع مفردات المجتمع الأسوياء منهم والجانحون.

بل قد يثير غضبهم وسخطهم ضد الشرطة والسلطة ويهدد بالاضطراب والإخلال بالأمن العام ومن هنا سنجد اختلافاً كبيراً بين تصرفات رجل الشرطة المدرب على المهارات الاجتماعية وكيفية تفاعله وتعامله مع الجماهير وإدراكه لأبعاد قراراته التي يختار من بين بدائلها القرار المناسب والرشيد وبين رجل شرطة آخر غير مدرب على تلك المهارة^(٣). ومن المهارات الاجتماعية الإصغاء ويعتبر من المهارات الاجتماعية

(١) د. قنديل سيد نصر، التدريب على المهارات الاجتماعية، محلة الكفاية الإنتاجية، العدد الثاني، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٣١-٣٢.

(٢) د. عبد الله بن عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، الطبعة الأولى جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٥.

(٣) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٤٨.

الهامة لرجل الشرطة فكل ما يتعلق بالعمل الشرطي يتوقف على المعلومات، فالقرارات الرشيدة تعتمد على وفرة المعلومات الحقيقية والتحريرات ما هي إلا جمع للمعلومات، والتسجيل الجنائي أيضاً يعتمد على تدقيق المعلومات الصحيحة.. الخ، والمستمع الجيد هو ذلك الفرد الذي يعطي اهتماماً للاتصالات الحسية كالتعبيرات والإيماءات والانفعالات، كما يعطي للاتصالات اللغوية. وإنه يدرك أن الاتصالات الحسية تضيف معنى للكلمات المسموعة والتي يستطيع بها إعطاء القرارات الرشيدة المناسبة^(١). عليه فإن أهم المهارات الاجتماعية التي يكتسبها العنصر بالتدريب هي: مهارة التعامل مع الجمهور والانسجام معه والتأثير عليه، وتحسين أسلوب التعامل مع العنصر البشري وعدم استشارته واستفازته، ومعرفة قياس ردود الفعل الاجتماعي التي ستترتب على بعض القرارات الأمنية، وإنصاف الجمهور حرصاً على ثقتهم، وحسن الإصغاء والاستماع لأن القرارات الرشيدة تعتمد على وفرة المعلومات.

ثالثاً المحور السياسي للتدريب: قبل أن نتحدث عن اهتمام البرامج التدريبية بجهاز الشرطة بالجانب السياسي للدولة يجب أولاً أن نلقي الضوء على مدلول ومفهوم السياسة في الدولة والتي تعني: (مجموعة من المبادئ والقواعد التي يسترشد بها القائمون على الخدمة العامة في قراراتهم التنفيذية).

والشرطة في ضوء هذا المفهوم تتماثل مع سائر المنظمات الإدارية من حيث ارتباطها بالسياسة العامة ومسؤولياتها عن توفير الأمن والاستقرار بسائر الأجهزة الإدارية الأخرى وتدعيم إنجاح هذه السياسة في حدود اختصاصاتها وأهدافها ومسؤولياتها وقد يحمل المدلول أيضاً العقائد والإيديولوجيات السياسية والانتماءات الحزبية، وتبعاً لترابط الدولوات المختلفة للسياسة ذهب البعض لتشبيه الإدارة والسياسة بوجهين لعملة واحدة^(٢).

(١) أ. د. حلمي الوزان، المرجع أعلاه، ص ٤٩.

(٢) د. عبد الكريم درويش، الإدارة والسياسة، مجلة معهد الإدارة، القاهرة، ١٩٦٥، ص ٤٧٤.

والشرطة من واقع اختصاصها الأصيل بتوفير الأمن لكافة أنشطة المجتمع وحماية وتأمين النشاط السياسي تتداخل بأسلوب مباشر أو غير مباشر في هذه الأنشطة لتحقيق أهدافها في مجال توفير الأمن. لذلك فالخوارج السياسي لتدريب رجل الشرطة له حتمية من واقع الأهداف الأساسية للشرطة وتداخلها في تحقيق الاستقرار للمجتمع لا بوصفها ممارسة للنشاط السياسي ولكن بحكم مسؤولياتها الأمنية. وهذا ويظهر أثر التدريب على جهاز الشرطة بالتزامه بالمبادئ التالية^(١):

١- الالتزام بأسس موحدة للتعامل، وتأمين كافة الاتجاهات والأحزاب الشرعية طالما كانت في دائرة المشروعية، وإحداث التوازن في توفير فرص متكافئة في التعبير لإبداء الرأي والاجتماعات العامة والانتخابات الحزبية.

٢- مواجهة أي جنوح عن الشرعية من أنصار الأحزاب بقرارات رشيدة، مستوعبة آثارها الجانبية حتى يمكن تحجيم هذه المشاكل وإنهاؤها.

٣- دقة التعامل مع مفردات البناء السياسي ، آخذين بعين الاعتبار مسارات الرأي العام، والاتجاهات في إجراءات الوقاية والأمن

٤ - تأمين وإدارة العمليات الانتخابية بصورة محايدة لاسيما في الدول الديمقراطية التي تأخذ بنظام تعدد الأحزاب.

وهكذا يسهم التدريب بجهاز الشرطة في تنمية الحس السياسي ويساعد على خلق كوادر قادرة على مواجهة ما يهدد الأمن الداخلي للبلاد، وذلك لأن البعد السياسي لا يرتبط بوصف الفعل أو الحدث الأمني، ولكنه يرتبط أشد الارتباط بمدى الاهتمام به من قبل الرأي العام وتعاطفه مع ذلك الحدث ومن هنا جاءت أهمية التدريب على قياس الأثر السياسي للقرار الأمني من حيث ردود الفعل المختلفة على الصعيد السياسي داخل البلاد أو خارجها، فقد تتجاوز هذه الآثار الوزن الحقيقي للحدث أو الأزمة

(١) د. جميل فرج الله خليل، التنمية القيادية في الشرطة، رسالة دكتوراه، أكاديمية الشرطة، كلية الدراسات العليا، القاهرة، ١٩٨٦، ص ٥٦.

الأمنية لمساسها ببعض المصالح ذات الطبيعة السياسية التي تمم جماعة معينة أو المجتمع بأسره أو دولة أخرى^(١). وعلى ذلك فآثار التدريب الأمني تتجلى في التركيز على الإدراك الحسي للنواحي السياسية، وخلق الكوادر القادرة على مواجهة ما يهدد الأمن والكيان الداخلي للبلاد^(٢).

رابعاً: **المحور الاقتصادي للتدريب:** للتدريب آثار اقتصادية التي تكمن في العائد (Return). الذي تحصل عليه المنظمة مقابل ما تكبدته من نفقات وجهد ووقت في إعداد وتنفيذ برامج التدريب^(٣).

وإذا نظرنا لجهاز الشرطة على أنه جهاز خدمي بالدرجة الأولى فهناك صعوبة في قياس العائد الاقتصادي بدقة، لكن رغم هذه الصعوبة فإنه يمكن إدراك حقيقة العائد منطقياً إذا عرفنا أن التدريب الجيد والمخطط والذي له أهداف واضحة تكون مخرجاته كوادر شرطية على مستوى عالٍ من الكفاءة في الأداء (قليل من الأخطاء - سرعة في الإنجاز). وهذه الفئة المدربة من رجال الشرطة قادرة على صنع القرار واتخاذ برشد لحل المواقف الأمنية ودون أزمات، لقيامها بسلوكيات وتصرفات في إطار من الشرعية والقانون - دون قضايا وتعويضات - لإمامها الكامل بأعمالها بكافة جوانبه دون خلق مشاكل أو تصعيد لها. وعلى العكس من ذلك إذا لم يكن هناك تدريب أو كان التدريب شكلياً وهامشياً، وغير مخطط له وأهدافه غير واضحة، فإن مخرجاته عديمة الجدوى كل ذلك سيؤدي إلى:

(١) د. عبد الله بن عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، الطبعة الأولى جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٦.

(٢) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٥١.

(٣) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة ١٩٧٩، ص ٤١٥.

١- وجود كوادرات شرطية ضعيفة الأداء والكفاءة كثيرة الأخطاء و لا تحسن التصرف وتعقد المواقف التي تواجهها أثناء العمل، أو تتصف باللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية في حلها نتيجة لعدم إلمامها بمهام عملها وعدم إدراكها لبعدها هذه المشاكل وما قد يترتب عليها من تصعيد بالمواقف، وإثارة للرأي العام في بعض الأحيان، ويرجع عدم قدرة رجل الشرطة على مواجهة هذه المواقف لعدم تدريبه على الكيفية الصحيحة لمواجهة هذه المشاكل والأزمات وتداركها. ونتيجة لما تقدم قد يصدر رجل الشرطة قرارات خاطئة في تلك المواقف والأزمات قد تضر بمصالح العامة مما يثيرهم وينجم عن ذلك الفتن وإثارة الفوضى وفقد الثقة بجهاز الشرطة قد تصل إلى حد التخريب والتعدي على الأملاك العامة والخاصة. بما يؤدي إلى الإضرار بالاقتصاد القومي، بالإضافة إلى ذلك قد تتسبب هذه الفئة غير المدربة في أن يتحمل جهاز الشرطة مسؤولية التعويض عن أعمال عناصره نتيجة للإضرار التي قد تصيب الغير جراء القرارات غير المسؤولة في مواقع العمل^(١).

وقد أيد ذلك الدكتور (جوردن مايزنر) أستاذ الأدلة الجنائية بجامعة لينوى بشيكاغو بقوله: ((إن كثيراً من المحليات في الولايات المتحدة الأمريكية قد أعلنت عن إفلاسها نتيجة دفعها تعويضات باهظة نتيجة أخطاء تابعيها من البوليس)). كما أوضح أن هناك مثلاً أمريكياً يقول إذا كان للعلم تكلفة فإن الجهل تكلفته أكبر وأضاف بأن التدريب يجنب الوقوع في أخطاء وعدم الإضرار بالآخرين وتعويضهم وهذا ما يسمى باستثمار التدريب. كما أن للتدريب آثاره الاقتصادية بتشجيع المستثمرين الوطنيين والأجانب فكلما كان التدريب جاداً ومحققاً لأهدافه ساد الأمن ربوع البلاد وأنشأ البيئة الأمنية الصالحة للاستثمار وزيادة رؤوس الأموال^(٢).

(١) د. عبد الله بن عبد العزيز اليوسف، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستحدثة، الطبعة الأولى جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٤، ص ١٢٥.

(٢) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٤٦.

خامساً: **الخور السيكلوجي للتدريب:** إن أحد المهام الرئيسية للتدريب هو تغيير السلوك والاتجاهات للمتدرب فليس هذا بالأمر السهل فمشكلة المقاومة للتغيير من أعقد المشاكل التي تواجه الإدارة الحديثة فعملية التغيير تنطوي على رغبة الإدارة في جعل العنصر البشري يغير من أنماط سلوكه التي اعتادها إلى أنماط أخرى جديدة تتفق مع التعديلات المقترحة إدخالها على أسلوب العمل في المنظمة والاتجاه الجديد المطلوب في سياسات العمل لتحسين الخدمة أو المنتج من خلال رفع كفاءة الفرد من ناحية وتغيير سلوكه واتجاهاته من ناحية أخرى ولكي يتم ذلك في أقصر مدة ممكنة وبأسلوب علمي لا بد من وضع خطة تدريبية تستهدف ذلك وتغوص بالنفس البشرية لمعرفة اتجاهها ودوافعها وميولها مروراً بكيفية إدخال القناعة لديها بالتغيير وصولاً إلى الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب^(١).

والإدارة تفترض خطأ أن المتدرب على استعداد لتغيير سلوكه واتجاهاته. بمجرد علمه بنياً التغيير ولا تعلم أن الفرد يعتمد إلى مقاومة المعلومات الواردة إليه إذا كانت مغايرة لما يعتقد أنه واجب ومهم، وبالمنطق نفسه فإن الإنسان عندما يواجه تغييراً لا يتفق مع أهدافه ورغباته لا يكتفي بمقاطعته بل يقاومه متعمداً إحباطه، وقد أثبتت الدراسات أن السبب الأساسي الذي يجعل الإنسان يقاوم أي تغيير هو عدم وجود البيانات الكافية لديهم عن هذا التغير وأهدافه وتأثيره فيهم وفي أعمالهم، وإن دافع المحافظة على أعمالهم وعلاقاتهم الاجتماعية داخل العمل هو الذي يدفعه إلى مقاومة التغييرات التي تدخلها الإدارة ومحاولة إحباطها. ويؤثر التدريب على اتجاهات المتدرب من خلال:

- الخبرة لدى المدرب التي تكون وسيلة أقوى في تغيير الاتجاهات نحو موضوع ما من التعريف بهذا الموضوع، لذلك فإن استخدام الوسائل السمعية والبصرية والزيارات الميدانية والنماذج قد تدعم خبرة المدرب في إقناع المتدرب في تغيير اتجاهاته كذلك

(١) أ. د. حلمي الوزان، المرجع أعلاه، ص ٥١.

مشاركة المتدربين والتفاعل معهم تفاعلاً مباشراً ومشاركتهم في التخطيط والتنفيذ في إطار الواقع قد يكون أبلغ في تغيير الاتجاهات لديهم.

- إن تغيير التدريب لاتجاهات رجل الشرطة في الاتجاه الصحيح يجعله يعمل في إطار نفسي سليم واثق من قراراته وتعليماته لإمامه الكامل بواجبات وظيفته بلا تردد لثقتة في أن عمله في إطار الشرعية ولا يحتاج إلى رجوع إلى زملائه أو رؤسائه بضعف لسؤالهم عما إذا كان تصرفه صحيحاً وسليماً من عدمه لقناعته وتأكده من أنه قادر على العمل وعلى إتهائه بثبات وقوة وقناعة^(١).

سادساً: المحور القانوني للتدريب: تأتي أهمية التدريب في أنه يهدف إلى التأكيد على شرعية ممارسة رجل الأمن لواجباته الوظيفية ومسؤولياته وحدودها. فالبرامج التدريبية دائماً تؤكد على قانونية أعماله فنتيجة لفهم رجل الشرطة بعمق لأبعاد العمل الأمني الذي يزاوله من الناحية القانونية يعطيه إحساساً داخلياً بأهميته وإرضاء ذاته فضلاً عن أن قيمة سيكولوجية في حد ذاتها تسهم في زيادة اهتمامه بالعمل، كما يفيد التدريب في هذه الحالة في تأكيد شرعية العمل الذي يقوم به رجل الشرطة ولا يكون عرضة عند الخطأ للرقابة الإدارية والقضاء، بالإضافة إلى ذلك يكسب جهاز الشرطة ثقة الجماهير، بما يجعله قادراً على بناء جسور وقنوات للتعاون معه عند تعامله مع المجرم والجريمة^(٢).

ونرى بأن السياسة التدريبية لجهاز الشرطة بوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية واضحة الملامح وجليّة المعالم وتمثل بالتطور المستمر والمتابعة الدائمة لتساير المتغيرات والتحديات الراهنة والمستقبلية المطروحة على الساحة الأمنية من جهة، ولتحقق الأهداف والغايات التي حددها القانون والمتمثلة بصون النظام العام وحماية الأرواح والممتلكات العامة والخاصة من جهة ثانية، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٥٥.

(٢) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٤٣.

هناك كوادرات شرطية مدربة قادرة على مواجهة التداعيات والأحداث الأمنية التي تواجها بها الخريطة الأمنية المحلية والدولية في ظل ظاهرة العولمة. وبالنظر والتعمق في تلك السياسة نجد أنها تستهدف إعداد وتدريب العنصر البشري بجهاز الشرطة منذ التحاقه بوزارة الداخلية مروراً بالمسار الوظيفي له، ولحين إنهاء الرابطة الوظيفية بغية بناء هيكل قوي ينهض بمسؤولياته التي تتعاظم بصورة تصاعدية مع المتغيرات والأحداث الجارية.

وقد امتد النشاط التدريبي ليشمل القاعدة العريضة من الضباط وصف الضباط والأفراد والمجندين وفق ضوابط ملزمة للجميع لخدمية تحقيق الأهداف المطلوبة، وإيجاد بيئة تدريبية تتوافر فيها كافة المقومات الأساسية التي تماثل إلى حد كبير البيئة والمناخ الذي يمارس فيه الضابط عمله ونشاطه حيث يتم خضوع طلاب الضباط لمرحلة الميراث قبل التخرج، والاهتمام برفع مستوى اللياقة البدنية والمهارات الميدانية وتنمية الحس الأمني للمتدربين من خلال ساعات اللياقة البدنية والاهتمام بالرياضية التي يمارسونها بمراكز ووحدات التدريب.

وقد انعكست آثار هذه السياسة ونتائج الاهتمام بالتدريب على السلك بأكمله حيث أخذ يجني ثمار هذه السياسة التدريبية المدروسة بشكل يومي وبكل موقف وأمام كل التحديات فأصبح الكمبيوتر جزءاً أساسياً بالعمل لا يمكن الاستغناء عنه فهو البوابة لكل وثيقة ومستودع لكل معلومة ووفر الجهد والوقت.. الخ وأصبحت مخبر الأدلة الجنائية وتقاريرها تحدد البراءة أو الإدانة بما لا يدع مجالاً للشك من خلال الأدلة القطعية وبشكل علمي وقرائن ثابتة وأجهزة دقيقة وحديثة مثل تحليل لـ DNA ورفع البصمات، ومعرفة متعاطي ومدمني المخدرات من خلال التحاليل الخاصة والمواد والكواشف الكيميائية وبطرق علمية ومعادلات دقيقة، واستخدمت كاميرات الرادار على الطرقات لتحديد السرعات وتثبيت المخالفات بالأشعة والصورة ومحاسبة المخالفين. كل ذلك وأكثر منه يتم بمجهود وخبرات أبناء السلك وكل ذلك ما كان

ليتحقق لولا التدريب والتأهيل والإعداد والاهتمام به بشكل مستمر ودائم ولكل الفئات وبكل المستويات وطيلة مدة الحياة الوظيفية.

المطلب الثاني: مشاكل العملية التدريبية

إن للتدريب أهمية كبيرة كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية ورفع مستوى الأداء في المجالات القيادية أو المهارية أو التنفيذية لذا فهو يتطلب عناية فائقة في عمليات الإعداد والتنفيذ والمتابعة ضماناً لتحقيق الأهداف المحددة. ومن ثم فإن أي إخفاق في مراحل التخطيط للتدريب يؤثر بلا شك على مخرجات العملية التدريبية .

وإن أغلب الجهات الإدارية وأجهزة الشرطة تجري العديد من البرامج التدريبية للقوى البشرية العاملة بالمستويات المختلفة بكافة فئاتها، وتنفق على هذه البرامج أموالاً طائلة، ولكن غالباً ما يكون مردود هذه البرامج محدوداً، حيث إن ما ينقل من معرفة ومهارات تم التدرّب عليها إلى الواقع الفعلي في مجالات العمل المختلفة غالباً ما يكون محدوداً.

وهذا مؤشر على وجود مشكلة فعلية أو مشاكل ومعوقات تتخلل مراحل التخطيط للتدريب أو في أحد عناصر العملية التدريبية.

عليه سنقوم بعرض مشاكل ومعوقات التدريب في هذا المطلب على الشكل التالي:

أولاً: ركائز العملية التدريبية.

ثانياً: مشاكل وعيوب التدريب.

أولاً: ركائز العملية التدريبية: لكي نبرز معوقات ومشاكل النشاط التدريبي فالأمر يستوجب استعراض ركائز العملية التدريبية وهي كالتالي:

١ - ضرورة تحديد الأهداف التدريبية وصياغتها بدقة: يركز هدف التدريب على تحقيق أمرين هامين:

أ- تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

ب- تمكين المتدربين من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإمكان تطبيقها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال بها إلى مرحلة التطبيق الفعلي بمواقع العمل .

فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. وبذلك فإن الغرض الأساسي الذي نقدمه هنا هو أن التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية إذا كانت مراحل خطة التنمية الإدارية الأخرى قد تحققت بالكامل وإذا توافر المناخ المناسب الذي يساعد المتدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل والحقيقة فإن التدريب يعمل على تنمية ثلاث مسارات رئيسية لدى الفرد هي كالتالي^(١):

(١)- **المسار الأول: تنمية المعرفة والمعلومات ومن أهمها:** معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها ومعلومات عن خططها ومشاكل تنفيذها، معلومات عن أعمال وخدمات المنشأة وجمهورها ومعلومات عن إجراءات ونظم العمل بها، معلومات عن المعرفة بالأساسيات وأدوات إنتاج وخدمات المنشأة ومعلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

(٢)- **المسار الثاني : تنمية المهارات والقدرات ومن أهمها:** المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة والمهارات القيادية، المهارات الإدارية : (التخطيط - التنظيم - الرقابة) والمهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات، القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت والقدرة والمهارة على تحليل المشاكل، القدرة والمهارة على اتخاذ القرارات والقدرة والمهارة على خلق علاقات طيبة .

(٣)- **المسار الثالث: تنمية الاتجاهات ومن أهمها:** الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة، والاتجاه لتأييد سياساتها وأهدافها، تنمية الرغبة والدافع إلى العمل، وتنمية الاتجاه إلى

(١) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٢٧١ وما بعدها.

التعاون مع الزملاء والرؤساء، تنمية الشعور بالمسؤولية وتنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل وتنمية الانتماء والولاء للمنشأة.

٢ - شروط التدريب الفعال: يتصف النشاط التدريبي الفعال بأنه إجراء مخطط

ومستمر يهدف تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأساسية التالية:

أ- إن التدريب نشاط تعاوني، ومن ثم فإن تحقيق أهدافه وغاياته يتوقف على درجة التعاون بين الأطراف المختلفة المشتركة فيه (الإدارة - المدرب - المتدرب) كلٌ عليه التزامات محددة لا بد من الوفاء بها حتى يتحقق للتدريب إنجاز أغراضه بفاعلية .

ب- مهمة الإدارة هي أن تُقبل على النشاط التدريبي عن قناعة واقتناع حقيقي بأهميته، وينعكس هذا الاقتناع الحقيقي بالتدريب على إعداد مسؤولي وخبراء التدريب الذين يتولون تخطيط وتنظيم النشاط التدريبي، وتوفير كافة الإمكانيات المالية والبشرية والمادية اللازمة، وكذلك ينعكس الاهتمام بالتدريب من قبل الإدارة في الاهتمام بعملية المتابعة الحقيقية للنشاط التدريبي والتقييم العلمي السليم لإنجازاته ومدى فعاليته .

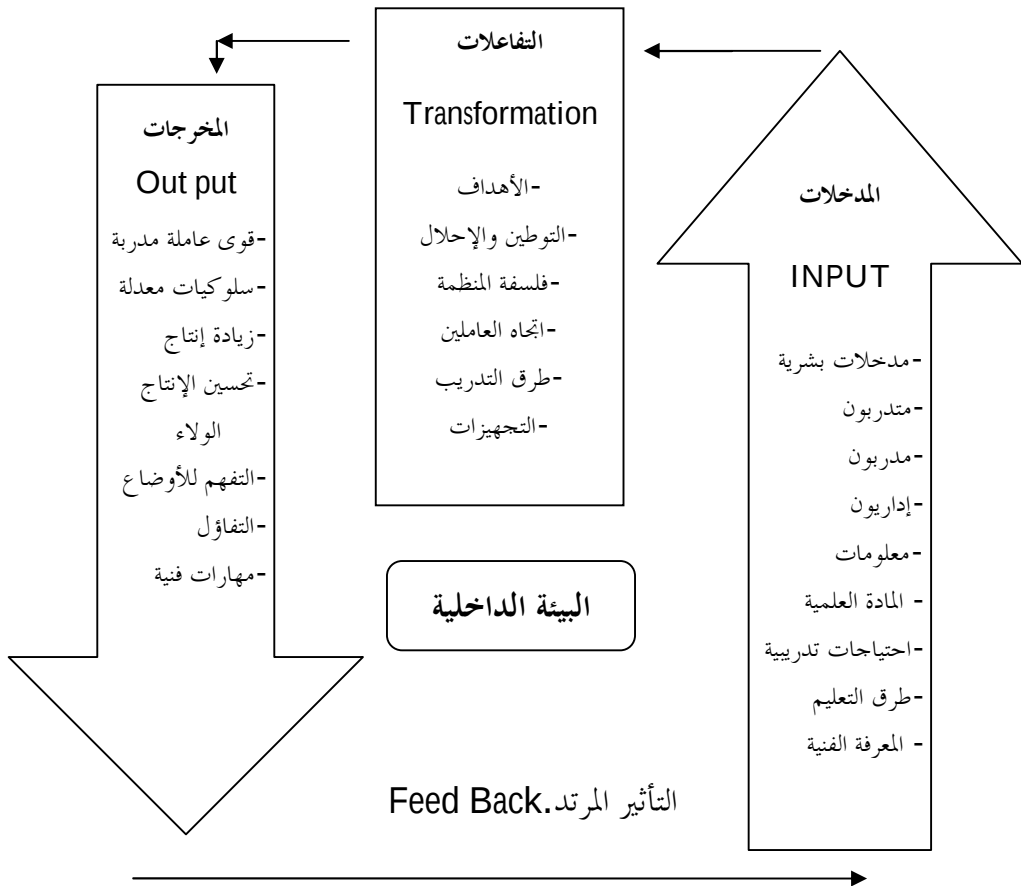
ت- وينعكس دور المدرب في العملية التدريبية في ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق بينها.

ث- إن المدرب من أهم العناصر الأساسية في إنجاح أو فشل التدريب، ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء يعتبر شرطاً أساسياً من شروط النشاط التدريبي المتكامل.

ج- وأخيراً فإن المتدرب هو في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فاعلية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ومدى قدرته ورغبته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد التدريب، ولذلك فإن اختيار المتدربين عملية أساسية في إنجاز التدريب، إذا إن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله مفرغاً من موضوعه وجدواه.

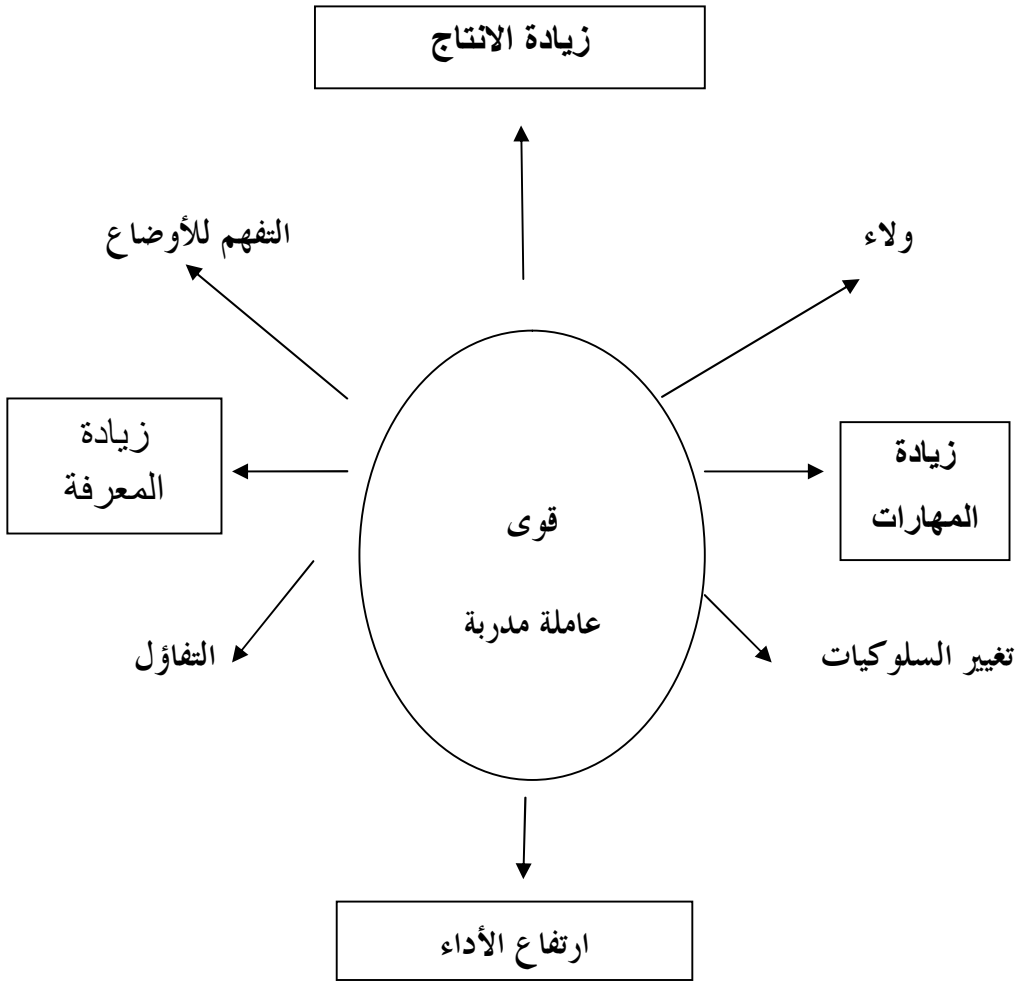
٣ - تحليل العملية التدريبية^(١): لكي نتعرف على المشكلات التي تعوق المسار الصحيح للنشاط التدريبي والتي تجعله محدود الجدوى والفائدة يجب. أولاً التذكير بمدخلات العملية التدريبية وهي: أ- مدخلات بشرية (متدربون - مدربون - إداريون). من خلال الرسم التالي:

البيئة الخارجية: جغرافية/اقتصادية/تقنية/تعليمية/إدارية/دينية/عادات وثقاليذ/ عناصر إنتاج/أمنية/...



الشكل رقم (٥) نموذج تحليل تدريب القوى البشرية العاملة

(١) أ. د. السيد حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مطابع الشرطة، القاهرة،



الشكل رقم (٦) نموذج يوضح مخرجات تحليل تدريب القوى البشرية العاملة

ومن خلال نموذج مخرجات تحليل تدريب القوى البشرية العاملة نتعرض باقتضاب

لمفهوم المخرجات التدريبية والتعريف بالقوى العاملة المدربة ومن هي؟

(١) المخرجات التدريبية: هي الأهداف والغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها وهي

حصيلة التفاعل ما بين المدخلات والتفاعلات واندماجهم سوياً للوصول إلى تلك

المخرجات أو الأهداف التي يجب أن ينجزها التدريب ويعود بالنفع على القوى

البشرية والمنظمة من الارتقاء بمستوى الأداء وجودة الإنتاج وتحسين الخدمة.

٢) القوى العاملة المدربة هي عبارة عن الطاقات البشرية التي طبق عليها صفات التغيير من خلال تنفيذ العملية التدريبية عليها طبقاً للخطة الموضوعية وحقق التدريب أهدافه وانعكس ذلك على اكتساب القوى العاملة والمدربة للصفات التي تكون مخرجات للنشاط التدريبي والتي يمكن إجمالها في مجموعتين .

- المجموعة الأولى جوهرية وتتعلق بـ (زيادة الإنتاج، ارتفاع الأداء، المهارات، المعرفة).

- والمجموعة الثانية معنوية للظاهرة الذهنية وتتعلق بـ (الولاء، التفاؤل، السلوك، الفهم للأوضاع).

٣) طالما أن العملية التدريبية عملية متشابكة ومعقدة وتتم بعدة مراحل هي متصلة في حلقاتها وتمثل حصيلة كل مرحلة نقطة الانطلاق للمرحلة التالية وبالتالي فإن الإخفاق في إحدى المراحل يعد قصوراً في المراحل السابقة عليها وعليه فمرحلة المتابعة والتقييم تعتمد على مرحلة التنفيذ ومرحلة التنفيذ متعلقة بمرحلة إعداد وتصميم البرامج ومرحلة تصميم البرامج مرتبطة بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وجمع المعلومات وكل النشاط يعتمد على الإمكانيات المتاحة للمنظمة.

ثانياً: مشاكل وعيوب التدريب: بعد أن استعرضنا ركائز العملية التدريبية أصبح من السهل إبراز مشاكل ومعوقات هذه العملية بأي جهة إدارية. عليه يمكن تحديد مشاكل التدريب من خلال ثلاث مستويات :

أولاً: مستوى الإعداد.

ثانياً: مستوى التنفيذ .

ثالثاً: مستوى المتابعة.

١ - **مشاكل التدريب على مستوى الإعداد:** إن أي جهاز تدريبي لابد أن يعمل في إطار علمي ليصل إلى أعلى معدلات للأداء التدريبي الذي بدوره يحقق الأهداف التي يسعى إليها التدريب وهي أهداف مهمة تتمثل في الارتقاء بمستوى أداء الفرد في

مجالات العمل المختلفة، وأولى الخطوات التي يبدأ بها مسؤول التدريب لوضع خطة تدريبية محكمة هي التعرف على الاحتياجات التدريبية ثم تصميم المناهج والبرامج التي تعد الوسيلة الحقيقية في الوصول إلى الأهداف التدريبية المطلوبة ويعقب ذلك تحديد الإمكانيات التدريبية، مثل (أماكن التدريب - مساعدات التدريب - المتدربون - مكافأة التدريب - حوافز التدريب... الخ) ^(١).

ومن هذا المنطق سنعرض بصورة أكثر تفصيلاً لأهم المشاكل التي تواجه عملية التدريب على مستوى الإعداد .. وذلك على النحو التالي :

أ- **المشاكل التنظيمية:** من المحتمل أن يكون هناك هيكل تنظيمي لأجهزة التدريب بأي منظمة مصمم على أسس علمية يتم من خلاله إعداد وتنفيذ ومتابعة وتصميم وتقييم العملية التدريبية ومن ثم فأي خلل بالجهاز التنظيمي للتدريب يؤثر سلباً على أولى خطوات العملية التدريبية. ويتمثل الهيكل التنظيمي الصحيح في الآتي :

أ- أن يكون لهذا الجهاز أهداف شمولية ويشرف إشرافاً كاملاً على كافة الفروع التدريبية بالمنظمة من خلال سياسة تدريبية واحدة .

ب- أن يتكون الجهاز من مستويات تنظيمية وأقسام ووحدات إدارية فنية فيما بينها علاقات واضحة .. تساعد في سير وتنفيذ الأهداف والأغراض التي من أجلها صمم هذا الهيكل التنظيمي .

ومن هذا المنطق فإن تعدد الأجهزة المسؤولة عن العملية التدريبية قد يترتب عليه انعدام عنصر التدرج والتكامل المفروض وجودة في المنهج التدريبي وتفتيت خطة التدريب للمنظمة الواحدة وخلق العديد من المشاكل التي تتمثل في ازدواج السلطة وتداخل المسؤوليات واختلاف الأهداف والرؤى وضياح الهدف النهائي للتدريب لعدم وجود

(١) د. إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الرابعة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة،

استراتيجية موحدة وتباين السياسة التدريبية في كل من الأجهزة التي تعتقد بأنها المسؤولة الوحيدة عن التدريب .

ب- مشاكل تحديد الاحتياجات التدريبية: من المتوقع أن لا تكون الظروف والمستلزمات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للمناهج والأساليب العلمية متوفرة لدى جميع المعاهد والمراكز التدريبية والإدارية والأمنية. وإن بعضها إن لم نقل أغلبها تواجه عقبات وإشكالات تحول دون تطبيقها وإنجاحها ونوجز أدناه أهم هذه المعوقات كما أوضحته الدراسات والبحوث الميدانية والمسحية^(١). وتتلخص أهم المشاكل التدريبية في هذه المرحلة فيما يلي :

أ- مقاومة التغير والتطوير باعتماد الأساليب العلمية كي لا ينكشف الضعف وعدم الكفاءة لدى الأجهزة والقيادات المختلفة التي تديرها، وشيوع الأساليب التقليدية واستفادة البعض من استمراريته رغم عدم جدواها.

ب- تأخر ورود نماذج حصر الاحتياجات التدريبية في الموعد المناسب لإعداد الخطة، وما ينتج عنه من استحالة درج هذه الاحتياجات بخطة التدريب السنوية رغم الأخطار المسبق بموعد إعداد الخطة بوقت كافٍ.

ت- افتقاد التنسيق ما بين القطاعات الفرعية للمنظمة والإدارة المركزية للتدريب بها والتي يناط بها رسم السياسة التدريبية هذا من جانب والتنسيق فيما بين هذه الإدارة المركزية والقطاعات المتخصصة بالمنظمة وعدم تقديم الأخيرة المعلومات والبيانات الكافية التي يمكن الاسترشاد بها أثناء إعداد خطة التدريب.

ث- عدم التحديد الدقيق لموطن الضعف والقصور لدى المطلوب تدريبهم وما يستتبعه ذلك من صعوبة تحديد نوع وهدف التدريب بصور واقعية، وهذا يستوجب ضرورة توصيف الوظائف ببيان أهدافها ومسؤولياتها وسلطاتها واختصاصها والشروط الواجب

(١) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، ،

مرجع سابق، ص ١٣٠.

توافرها فيمن يشغلها ، وبالتالي تحديد الأداء المطلوب من كل عامل يشغل هذه الوظيفة لتحقيق الأهداف المطلوبة لتلك الوظيفة وكذلك معرفة أوجه القصور وأسبابه وهي تمثل الفرق بين ما يجب أن يكون عليه أداء الموظف وهو الدور المتوقع منه، وبين الأداء الذي يؤديه فعلاً .

ج- اقتباس أو نقل بعض الدورات التدريبية التي تعقد بالخارج دون دراسة علمية تفيد بأن تلك الدورات ستفيد العنصر البشري بمنظمتنا، حيث تقوم بعض الأجهزة التدريبية بالتفاخر بأنها استحدثت دورات تدريبية من الخارج وأنها استقدمت الخبراء الأجانب الذين نقلوا إلى مرؤوسيههم الخبرة الأجنبية، وتكون النتيجة هي إهدار المال العام وضياع الوقت والجهد، ويرجع ذلك إلى أن تلك الدورات لم تلب الاحتياجات التدريبية الفعلية، ولم تتلاءم مع الواقع الذي تم تنفيذها فيه. و النقل الحرفي للدورات التدريبية التي تم انعقادها في الأعوام التدريبية السابقة دون تدقيق في أن العنصر البشري للمنظمة في حاجة إليها من عدمه^(١).

ح- عدم تطبيق المبادئ الأساسية في إعداد الخطة التدريبية مثل مبدأ المشاركة والمناقشة للاحتياجات التدريبية الذي يتحقق من خلاله الوقوف على الاحتياج الفعلي للتدريب الأمر الذي يستتبع إفاد فرد للالتحاق بالدورة التدريبية دون حاجة إليها أو رغم سابقة حصوله عليها. وبسبب هذه المعوقات مجتمعة فإن أغلب المعاهد التدريبية اعتادت على تحديد الاحتياجات التدريبية بتشكيل لجنة أو فريق عمل يكلف بالإعداد للخطة التدريبية القادمة يضم ممثلين عن الأقسام أو الإدارات المعنية بالتدريب المتخصص وذلك قبل بضعة أشهر من بدئها وتستعين بخطة السنة الماضية وبالطلبات المقترحة من الجهات المستفيدة.

ت- المشكلات المتعلقة بتصميم المنهج والأسلوب التدريبي: إن الجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التدريب بذله في عملية التصميم للمناهج التدريبية يعد

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٢١٢-٢١٣.

في حد ذاته استثماراً مهماً عائداً يحقق وافرًا على المستويين المادي والمعنوي، وذلك من خلال ما يتضمنه هذا التصميم من مواكبة وملائمة محتويات البرنامج التدريبي للاحتياجات التدريبية التي تم التوصل إليها. ونوجز فيما يلي بعض الظواهر التي ترجع إلى غياب منهجية التصميم العلمي لمناهج التدريب^(١):

أ- عدم الدقة في اختيار وانتقاء محتوى المنهج التدريبي والاهتمام بمسميات تأخذ شكل عناوين عامة، الأمر الذي يترتب عليه تقديم مناهج تدريبية لا تتخاطب الاحتياج التدريبي الخاص، فضلاً عن الإهدار المادي في الموارد والإمكانات نظراً لما يسببه هذا النوع من التدريب بفقد الإحساس بعدم جدوى التدريب وأهميته.

ب- قد يبرع المدربون أو يفضلون تقديم مادة تدريبية معينة يشعرون أثناء قيامهم بتدريسها باهتمام المتدربين وشغفهم عليها الأمر الذي يدفعهم إلى تدريسها بكل برنامج تدريبي بغض النظر عن الموضوع أو التصميم المطلوب بدعوى أن هذه المادة تتسبب في نجاح البرنامج وذلك لتحقيق مجد شخصي للمدرب على حساب المهارات الشخصية للمتدرب.

ت- عدم توفر الكادر التدريبي المتخصص في تصميم البرامج أو عدم مواكبتهم لما يستجد من معارف وتقنيات فتظل برامجهم قاصرة عن معالجة المشكلات أو تطوير المهارات لقدمها وعدم تحديثها، وعدم توفر الوقت المناسب للإعداد والتصميم بسبب السرعة والارتجال الذي تفتعله إدارات التدريب.

ث- إن اهتمام إدارات التدريب بكم البرامج وبعدها المشاركين فيها وحرصها على زيادتها سنوياً يجعل نوعيتها في تراجع، وقد يشجعها ذلك على تكرارها دون تغيير أو إضافة^(٢).

(١) أ. د. حلمي الوزان، المرجع أعلاه، ص ٢١٣.

(٢) أ. د. عامر خضر الكبيسي، التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، مرجع سابق، ص ١٧٠.

وإن السبيل لمعالجة هذه المشكلات يبدأ بتوفير كادر تدريبي متخصص، ومواكب لما يستجد من معارف وتقنيات، ويكون دقيق في اختيار وانتقاء محتوى المنهج التدريبي، ويحرص على اختيار مدرّبين متمرسين بالعمل التدريبي، وإدارة تدريب مهتمة بنوعية البرامج وليس بكميتها وعدد المشاركين كل ذلك سوف يؤدي إلى تخطي كل العقبات على مستوى الإعداد، وبالتالي بناء العملية التدريبية على أسس صحيحة منذ الخطوة الأولى مما يضمن نجاحها في تحقيق أهدافها.

٢ - مشاكل التدريب على مستوى التنفيذ^(١): تتضمن مشاكل التدريب في مرحلة التنفيذ مجموعة معوقات تتداخل معها مشاكل الإعداد للتدريب، فهي تؤثر بلا شك على مرحلة التنفيذ للارتباط الوثيق بينهما خاصة فيما يتعلق بضعف قدرة بعض مراكز ومعاهد التدريب عن استيعاب عدد المطلوب تدريبهم لضيق مساحتها مع افتقارها للإمكانات المادية والتجهيزات التقنية في مجال التدريب ولكن هناك - أيضاً - عوائق بالإضافة إلى ذلك في تلك المرحلة تتعلق بالمتدربين والمدرّبين وهي كالتالي:

أ - ما يتعلق بالمتدربين:

١- افتقار الوعي التدريبي لدى المتدربين وانعكاس ذلك على التزامهم وجدديتهم أثناء تلقي التدريب فضلاً عن عدم استخدام غالبية المتدربين لما اكتسبوه من خبرات من التدريب في مواقع عملهم.

٢ - ضعف الدافعية لدى المتدربين نتيجة لعدم وجود مكافآت أو حوافز مقررّة لهم نظير التحاقهم بالفرق التدريبية واحتيازهم لها بنجاح. وعدم ربطها بالترقية أو العمل بالأماكن المتميزة أو لشغل مناصب قيادية أعلى مما يؤدي إلى الإحجام عن الالتحاق بهذه الفرق فضلاً عن إضعاف روح المنافسة بين المشاركين فيها في حالة الالتحاق بتلك الدورات والفرق التدريبية.

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، ص ٣١٦.

٣- القصور الواضح في حجم المشاركين بالدورات التدريبية وذلك إما بسبب العزوف التدريبي الناجم عن العديد من العوامل المختلفة السابق الإشارة إليها أو بسبب الاستنزاف الوظيفي والاستغراق في الخدمات، مما يؤدي إلى اعتذار بعض الجهات عن الترشيح للالتحاق بتلك الدورات رغم حاجتها إليها، فضلاً عن أن المشتركين المقيمين خارج المنطقة المركزية قد يعانون من بعض الصعوبات في الانتقال أو الإعاشة عند التحاقهم بالفرق التدريبية التي تعقد على المستوى المركزي، الأمر الذي قد يشكل عبئاً مالياً أو جسمانياً على المدرب.

ب - فيما يتعلق بالمدرّب:

يمثل المدرّب محوراً أساسياً ومهماً في منظومة العمل التدريبي ويعد أحد الأضلاع الثلاثة لمثلث التدريب، حيث يمثل الضلعين الآخرين في التدريب كل من المدرّب والمنهج التدريبي، فالمدرّب هو الوسيلة الحية والمؤثر والناقلة للمعرفة وأثر التدريب من خلال المنهج التدريبي وما يحتويه من مواد ومفردات للمدرّب، والمدرّب أيضاً مناط به تغيير سلوك واتجاهات المدرّب والإرتقاء بمستوى أدائه إلى المستوى المطلوب.

وبالرغم من الأهمية المتزايدة للمدرّب وفاعليته في إحداث عمليات التطوير والتغيير إلا أن الاهتمام باختياره وإعداده وتدريبه وتقييم عمله لم يحظ بال العناية الكافية والمناسبة وتركز أهمية تلك المشكلات فيما يلي^(١):

- ١- عدم وجود معايير موضوعية لاختيار المديرين، والاتجاه إلى إسناد مهمة المدرّب إلى أشخاص لا تتوافر فيهم الخصائص والسمات والمهارات الفنية والأساسية للمدرّب.
- ٢- الاعتماد في اختيار المدرّب على صفته الوظيفية وليست مهارته التدريبية ومدى استعداده ورغبته في العطاء وتوصيله للمعلومة كمدرّب مؤثر وفعال يؤثر ويتأثر بالمدرّب، الأمر الذي قد ينعكس سلباً في أغلب الأحيان على التدريب لدى المدرّب.

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق، القاهرة، ٢٠٠٤،

٣- القصور في وجود برامج تدريبية مناسبة ومستمرة ومتخصصة للارتقاء بمستوى المدرب سواء أساسية أم دورات تدريبية أم تحدديه لتنمية معلوماتهم وقدراتهم ومهاراتهم لمواكبة المتغيرات والمستجدات وتكنولوجيا التدريب التي تستوجب التعامل معها لنقل المعلومات والتعلم للمتدرب .. الأمر الذي قد يجد من كفاءتهم في إنجاز المهام التدريبية الموكولة لهم.

٤- عدم إفاد العدد الكافي من المتدربين للخارج للاطلاع على أحدث أساليب التدريب في الدول المتقدمة، الأمر الذي يؤدي إلى وجود فجوة كبيرة بين معلومات المدرب وما هو مستحدث في مادة تخصصه.

٣ - مشاكل التدريب على مستوى المتابعة: تتضمن مشكلة التدريب في مرحلة المتابعة مجموعة من العوائق التي تستوجب طرحها .. وهي تبلور في مشكلة نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل بعد انتهاء الدورة التدريبية وأخرى تتعلق بتقييم التدريب.

أ - العوائق المتعلقة بنقل أثر التدريب:

١ - إن تحويل أثر التدريب يعني العائد للاستثمارات في تنمية الموارد البشرية وقبل أن نعرض لعوائق نقل أثر التدريب نستعرض أولاً لمفهوم تحويل التدريب الذي يقصد به (١) "التطبيق الفعال والمستمر من جانب المتدربين للمعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، داخل وخارج الوظيفة". وفي إحدى المناقشات عن موضوع تحويل التدريب أوضح أحد العلماء أن هناك العديد من البراهين التي توضح أن التدريب في معظم الحالات كان بدون تأثير، أو كان تأثيره محدوداً وقد حددت ثلاثة شروط ضرورية لتحويل التدريب هي:

٢ - أن يكون محتوى التدريب قابلاً للتطبيق على العمل.

٣ - أن يتعلم ويتدرب المتدرب على كل ما جاء بالمحتوى الخاص بالبرنامج التدريبي.

(١) د. ماري بروود جون نيوستروم، تحويل التدريب - استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ترجمة وتعريب عبد الفتاح السيد نعماني، القاهرة، ١٩٩٧، ص ٢٤.

٤- أن يحفز المتدرب على تغيير سلوكه في العمل حتى يطبق ما تعلمه في برنامج التدريب.

إن الشرط الثالث يعتبر الأكثر صعوبة وترجع هذه الصعوبة إلى أنه يحتاج إلى " الثواب والعقاب "، والخوافز، والردع في موقع العمل وهذه تقع تحت سيطرة قائد الموقع أو المدير.

ب- معوقات تقييم التدريب: لقد تحدث الكثير من الباحثين عن صعوبة التقييم ويقول أحدهم إن من أصعب المهام والتحديات التي يواجهها علماء الاجتماع وخبراء الإدارة العامة والمهتمون في التدريب هي عملية تقييم البرامج التدريبية وآثارها على المتدربين والمنظمات التي يعملون بها^(١). ولعل من أبرز الصعوبات التي تواجه عملية تقييم التدريب ما يلي:

١- عدم وضع خطة واضحة ومحددة لمتابعة وتقييم التدريب سواء قبل أو أثناء أو بعد التدريب يوضح بها أساليب ووسائل المتابعة وهذا يؤدي إلى اتسام أعمال المتابعة والتقييم بالعشوائية وعدم التنظيم.

٢- عدم الربط بين خطتي التدريب وأعمال المتابعة والتقييم للنشاط التدريبي رغم أن المتابعة ما هي إلا عملية مراقبة تنفيذ الخطة التدريبية للتأكد من أن عملية التنفيذ تتم في حدود التوقيتات المقدرة لإنجاز مراحل الخطة وحتى يتحقق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سيرها أو لزيادة القوة الدافعة لها، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية للخطة.

٣- عدم اهتمام المتخصصين بعملية المتابعة والتقييم بالطرق العلمية السليمة .. حيث توجد مجموعة من المشكلات المرتبطة بمتابعة وتقييم البرنامج التدريبي، وهذه المشاكل تتلخص فيما يلي:

(١) د. منصور التركي، دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير،

- ١) القصور في استخدام أدوات جمع المعلومات في التقييم.
 - ٢) عدم القيام بتقييم البرنامج التدريبي قبل تنفيذه وأثناءه وبعد تنفيذه.
 - ٣) إهمال متابعة المتدربين بعد انتهائهم من تلقي البرنامج التدريبي.
 - ٤) عدم إجراء البحوث والدراسات الميدانية التي تقيم البرامج التدريبية.
- ٤- قد يعزى القصور في متابعة وتقييم النشاط التدريبي إلى قلة خبرة القائمين به، وجود انفصال تام في كثير من الحالات بين التدريب والتشغيل. بمعنى أنه لا يستفاد من المتدربين الحاصلين على شهادات تخصصية؛ لتشغيلهم في مجالات التخصص التي درّبوا عليها^(١).
- ٥- عدم التحديد الواضح والشامل للأهداف التي يحاول البرنامج التدريبي تحقيقها، وعدم وجود معايير قياسية علمية متطورة لتقييم نتائج التدريب لمعرفة انعكاساته على إنتاجية وسلوك وعادات المتدربين، وعدم وجود التخطيط الدقيق لعملية تقييم التدريب، وعدم ظهور نتائج التدريب على أداء العمل إلا بعد مدة طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي^(٢).
- ثالثاً: مشاكل لا يعالجها التدريب:** برغم ما ذكرناه من أهمية التدريب ودوره في تحسين أداء العاملين وجودة الخدمة أو المنتج لتحقيق الغايات النهائية للمنظمة، قال بعض علماء الإدارة^(٣)، من الضروري أن يحذر رجال الإدارة ومسؤولي التدريب من أن هناك مشكلات تعاني منها كثير من المنشآت، ولكن التدريب لا يجدي معها ولا يمثل الحل الصحيح لها. ومن أهمها:

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، كلية الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣١٣.

(٢) د. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٦، ص ٢٠٩-٢١١.

(٣) د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢، ص ٣٠٠.

١- اختلال الهياكل التنظيمية للمنشآت وعدم تحديد اختصاصات وتوزيع المسؤوليات بين أعضاء التنظيم، في مثل هذه الحالات فإن المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة العاملين ولكنها تتركز في اضطراب التنظيم وعدم تناسب مكوناته أو توازنها، ويكون الالتجاء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد، إذ الحل أن يتم إعادة تنظيم المنشأة تعيد إليها التوازن وتحدد الاختصاصات والمسؤوليات على أسس موضوعية سليمة.

٢- سوء التخطيط أو انعدامه العائد إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعتبر كلها من المشكلات التي لا يسهم التدريب كثيراً في علاجها ولكن العلاج يكون في وضع نظم جديدة للتخطيط وتحسين مصادر المعلومات وتحديد معايير موضوعية للتقدير والتنبؤ.

٣ - مشكلات ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين لهم أو منازعات العاملين مع بعضهم البعض هي أيضاً من المشكلات التي لا يصلح التدريب في علاجها حيث تبدو أسبابها واضحة ويكون التغلب عليها بزيادة الأجور أو تغيير المشرفين. وأضافوا أن من كل ما سبق يكتشف أنه لكي يكون التدريب ناجحاً في علاج المشكلات في المنشأة لا بد أن تكون تلك المشكلات ناشئة عن أحد الأسباب الآتية المتصلة بالعاملين:

أ- نقص في مهارات العاملين وقدراتهم لتأدية العمل أو نقص في معلومات العاملين عن العمل.

ج- عدم تناسب مفاهيم وسلوك العامل مع متطلبات العمل أي أنه لا بد من أن تكون مشكلات الأداء ناتجة عن أوجه القصور في وخصائص العامل نفسه حتى يمكن أن يكون للتدريب أثر في علاجها^(١).

(١) أ. د. حلمي الوزان، التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، مرجع سابق ، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ٣٢٧.

وفي الخلاصة فإننا نرى أنه طالما أن هناك قصوراً في أداء العنصر البشري في أي مجال من المجالات سواء كان على مستوى القيادات أو مستوى الأفراد أو العاملين المدنيين أو المجندين يستوجب التحاقه بالدورات التدريبية .. ولكن علينا أن نضع أيدينا على سبب القصور وبمعنى آخر إذا تم التشخيص بصورة سليمة وواقعية كان العلاج بالتدريب ممكناً فإذا قيل أن العاملين الأكفاء أداؤهم ضعيف بسبب ضعف مرتباتهم، فالعيب هنا لمن لم يقدر جهودهم وبالتالي لا يتم تدريب العاملين بل يستوجب الأمر أن يتم تدريب واضع التنظيم ومقدر الأجور ليتعلم ويتدرب على كيفية تقدير الجهود وتقييم الأجور وتعويضهم بمكافآت ترفع من معنوياتهم وتحفز دوافعهم حتى يؤديوا أعمالهم بكامل طاقتهم.

الختاتمة:

على الرغم من كل المعوقات والصعوبات التي قيل أنها تعترض العملية التدريبية وخطواتها إلا أنها تظل مرحلة هامة وضرورية، وينبغي بذل الجهود وتوظيف الطاقات والخبرات للنهوض بها إذا ما أردنا للتدريب أن يكون صناعة تصقل المهارات، وتعديل السلوكيات، وتغرس القيم، وتحصن العاملين من الخمول والتبلد والجمود فالعصر الجديد أفرز العديد من التحديات والمتغيرات وطوّر الكثير من النشاطات وألقى المزيد من الأعباء وزاد من المسؤوليات الإضافية على عاتق المنظمات بشكل عام والأمنية بشكل خاص مما أدّى إلى تآكل المهارات والقدرات الحالية وجعل الأداء بعيداً عن المتطلبات العصرية نتيجة لما يدور في العالم من متغيرات سريعة ومتلاحقة.

ومن هذا المنطلق فقد سعت هذه الدراسة إلى إظهار مفهوم وأهمية التدريب بشكل عام والتدريب الأمني بشكل خاص، وأهمية التطوير والتحديث اللازم للعملية التدريبية وذلك بالاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة، لمواكبة المتغيرات والمستجدات ولإعداد الكوادر البشرية المدربة التي تلي الاحتياجات والتطلعات للارتقاء بمنظومة العمل الأمني.

وبعد أن انتهينا من استعراض كافة الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، يمكننا استخلاص بعض النتائج التي يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

أولاً: النتائج:

١- أن التدريب عملية منظمة ومستمرة. وهذه من السمات المطلوبة والضرورية حتى يكون التدريب ناجحاً، والتي تضمن في نفس الوقت التطوير المستمر للعاملين في المنظمة بما يضمن بقائها ومواكبتها لكل ما هو حديث. وهو عملية مخططة مسبقاً وليست عملية ارتجالية أو عشوائية محدد فيها الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه والطرق والأساليب التي تضمن تحقيقه.

٢- أن التدريب عملية شاملة فهو يهدف إلى تنمية كل من الاتجاهات والمعارف والمهارات والسلوك للفرد، ولا يقتصر على جانب معين. كما أن شموليته تتضمن خضوع العاملين بالقواعد والمسؤولين عن القيادة بكافة اختصاصاتهم لبرامج التدريب المناسبة. حيث أصبح التدريب عملية استراتيجية لمنظمات الإدارة

٣- أن الهدف من التدريب بشكل عام والتدريب الأمني بشكل خاص هو قيام الفرد بعمله بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية. بحيث يعود ذلك بالفائدة على المنظمة والأفراد الخاضعين للتدريب والغير خاضعين له المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة لهم، فهو عملية مهمة لأنه يسعى لتحقيق أهداف تتمثل في زيادة المعرفة، وإكساب المهارات والخبرات، وإحداث تغييرات إيجابية في الاتجاهات والسلوك.

٤- إن تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة للأجهزة الأمنية يعد نقطة الانطلاق لنجاح العملية التدريبية، وجعل برامجها الإدارية والأمنية موجهة لتحقيق الأهداف العامة والخاصة.

وإن وجود كادر مهني متخصص في إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية في المعاهد والمراكز التدريبية أصبح ضرورة لازمة لإحداث النقلة النوعية في صناعة التدريب وفي تصميم وتنفيذ برامجه.

٥- أكدت الدراسة أن الأساليب التدريبية تمثل مكوناً أساسياً من مكونات نظام التدريب، فهي متنوعة ومختلفة ولكل واحد منها ميزات وخصائصه وعيوبه. لذلك يتوجب على المدرب الناجح أن يجيد اختيار الأسلوب المناسب وأن يكون بارعاً في تنفيذ أي أسلوب يتم اختياره بالتركيز على الميزات وتجنب العيوب والمخاطر وبذلك يمكن تحقيق الأهداف المنشودة من العملية التدريبية.

٦- أكدت الدراسة ضرورة اعتماد المؤسسات التدريبية وخاصة الأمنية الأسس العلمية السليمة لتنفيذ برامجها التدريبية، وضرورة متابعة تنفيذ البرامج بشكل مستمر للوصول إلى أهداف التدريب المطلوبة. ووضع سياسة سليمة لتقييم البرامج التدريبية.مراحلتي

التخطيط والتنفيذ لمنع ظهور العيوب والمشاكل مما قد ينعكس سلباً على العملية التدريبية بأكملها.

٧- إن التدريب يلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق الثورة التنموية في كافة الأجهزة والمنظمات والهيئات المعنية بالدولة وخاصة بجهاز الشرطة فهو يؤثر بشكل مباشر على المتدربين من عدة جوانب فمثلاً يؤثر على الجانب السلوكي حيث يجعل العنصر يمارس عمله ويقوم بواجباته ببواعث تلقائية من نفسه وبدوافع عميقة من داخله ولا ينتظر حتى تصدر له التعليمات من حين لآخر، وكذلك الجانب الاجتماعي فهو يصقل العناصر بالمهارات الاجتماعية كمهارة التعامل مع الجمهور والانسجام معه والتأثير عليه وعدم استفزازه واستثارته وإقامة علاقات معه كل ذلك يؤدي إلى نتيجة بالغة الأهمية وهي إقبال الجمهور على رجل الشرطة والتعاون معه بجميع مهامه وبخاصة تتبع الجريمة والقبض على مرتكبيها. إضافة إلى ذلك تأكيد التدريب على شرعية عمل الشرطة، واكتساب عناصر الشرطة لمختلف المهارات والمعلومات والخبرات...يخلق في العنصر أشياء جديدة تمكنه من مواجهة تحديات وصعوبات العصر الجديد.

٨- إن تجربة التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية تحظى بالاهتمام الكبير، ورصد لها الكثير من الجهود التي تسعى للوصول إلى المستوى المطلوب من جانب ، والاعتماد اللازمة لتغطية خططها وبرامجها والأعداد الكبيرة من المتدربين من جانب آخر.

فهي تقوم بتنفيذ مهامها بالرغم من كل المستجدات ومفرزات العصر من خلال كادرها البشري الذي يتعامل مع المستجدات ويساير كل جديد من خلال التدريب . هذا ما تبين للدراسة من خلال تحليل واقع العملية التدريبية في جهاز قوى الأمن الداخلي السوري، من حيث الأجهزة المعنية بهذه العملية، و من حيث خططها التدريبية.

ثانياً التوصيات:

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة من نتائج ، نتقدم ببعض التوصيات من أجل تحسين الأداء الأمني وتطوير برامجه لتساير المستجدات والتحديات العصرية و المستقبلية:

١- إتباع كافة الأجهزة والمؤسسات المسؤولة عن التدريب الأمني في وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية لإدارة مركزية واحدة مهمتها وضع السياسة التدريبية لتدريب عناصر قوى الأمن الداخلي، وإعداد خطط التدريب، والمناهج التدريبية، وتأمين وسائل وأدوات التدريب الحديثة بما في ذلك ميادين الرماية، وبناء العملية التدريبية على أسس علمية، ومواجهة الاحتياجات التدريبية ببرامج تدريبية مدروسة بشكل دقيق.

٢- إحداث وإنشاء معاهد ومراكز تدريب أمني في كافة محافظات القطر في الجمهورية العربية السورية، ورفدها بكل ما تحتاج اليه من مدربين متخصصين، وإداريين وفنيين مدربين، وتجهيزات ومعدات، ووسائل وأدوات تدريبية حديثة

٣- ضرورة عقد اللقاءات والمؤتمرات والندوات والقيام بزيارات ميدانية متبادلة بين مسؤولي التدريب الأمني في جهاز قوى الأمن الداخلي في الجمهورية العربية السورية وفي أي بلد آخر، وبين نظرائهم في الدول العربية والأجنبية لتبادل الخبرات فيما بينهم والاطلاع على تجارب الدول الأخرى وخاصة المتقدمة منها في مجال التدريب الأمني والاستفادة منها في تطوير تجربة التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية حتى يبقى جهاز قوى الأمن الداخلي السوري متمكن من القيام بدوره في حفظ الأمن والأمان في ضوء التحديات الكبيرة والمتغيرات المحلية والدولية وما تحمله من تهديدات على صعيد الأمن.

٤- ضرورة تبني سياسات وأساليب تدريبية حديثة تعتمد على التطورات الحديثة من خلال الاستغلال الأمثل لها وخاصة في المجالات المتعلقة بثورة الاتصال، وتقنية المعلومات ونقلها، وإعداد قواعد البيانات، والاستفادة من الشبكة الدولية للمعلومات

الإنترنت وإدخالها ضمن منظومة العملية التدريبية وبرامجها لإعداد أفراد الشرطة تقنياً لمواجهة المستجدات العلمية وآثارها السلبية على العمل الشرطي.

٥- يتوجب على كل وزارة وكل منظمة وهيئة حكومية أن تضع لنفسها استراتيجية تدريبية لموظفيها لتنمية قدراتهم ولتحفيزهم على الإبداع والابتكار وأن توظف المساعدات الإقليمية والدولية، والتقنيات الحديثة، والطرق التدريبية التي تمكنهم من التجريب والتجديد. وأن تحرص على تحديد احتياجاتها وأهدافها وغرس القيم الموجهة نحو إكساب المعارف وإثرائها وتنمية المهارات وصقلها وغرس القيم الإيجابية وترجمتها إلى سلوكيات وممارسات، والعمل على إحداث مراكز للتدريب في المراكز والفروع وتزويدها بكامل المتطلبات اللازمة للقيام بدورها بكفاءة واثقان وخاصة المدرّبين المدرّبين، وأن تتسم جهودها بالديمومة والعالمية وأن تحرص القيادات العليا على إشاعة ثقافة التعلم والتدريب وتحويل الأجهزة إلى منظمات متعلمة ومعلمة مثلما هي منظمات تنموية وأمنية.

وخير ما نختتم به هذا الاقتباس القائل ((إن الحقيقة الوحيدة المؤكدة حول التدريب اليوم هي أن التدريب التقليدي داخل الصفوف والقاعات لن يكون الأسلوب السائد للتعليم، لأن جيلاً جديداً من التدريب الإلكتروني سيكون البديل الأفضل.

٦- إعداد مناهج تعليمية تدريبية حديثة وعملية من خلال التعاون مع المؤسسات ذات العلاقة لمواجهة ومواكبة التطورات والمستجدات التي أفرزتها العولمة وآلياتها وتحديات القرن الجديد، والتي تتطلب توفر مهارات فنية وتقنية وإدارية متطورة.

والعمل على تطوير خطط ومناهج التدريب الأمني لتصبح بالمستوى المطلوب الذي يفرضه متطلبات المرحلة الراهنة وما يناسبها من احتياجات تدريبية تساعد رجال الشرطة على اكتساب المهارات والمعارف التي تحتاجها الأوضاع الحديثة، فالتدريب الجسدي والبدني والتدريب على استخدام السلاح وإن كان ضرورياً لرجل الأمن إلا أنه لم يعد

كافياً لمواجهة الجرائم المستجدة كجرائم الإرهاب على اختلاف أنواعها والجريمة المنظمة وجرائم الحاسب الآلي وتزوير بطاقة الإتمان.

قائمة المراجع

أولاً-الكتب والمؤلفات:

- ١- أ. د. إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الطبعة الرابعة، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٨.
- ٢- أ. د. أحمد الخطيب، أ. د. ورداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الأولى، الرياض، ١٤٠٦هـ.
- ٣- أ. د. أحمد الخطيب، أ. د. رداح الخطيب: اتجاهات حديثة في التدريب، جدارا للكتاب العالمي، عمان.
- ٤- أ. د. أحمد الخطيب، أ. د. رداح الخطيب: التدريب - (المدخلات - العمليات - المخرجة) الأردن، أربد، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- ٥- أ. د. أحمد الخطيب، أ. د. رداح الخطيب: التدريب الفعّال، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي، عمان، ٢٠٠٦م.
- ٦- أ. د. أحمد عبدالله الصباب: الاحتياجات التدريبية في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، مركز البحوث والتنمية كلية الاقتصاد والإدارة، جدة، ١٩٨٢.
- ٧- د. أمين محمد أبو ريا: أساليب التدريب والتدريب الواقعي على رأس العمل، دار البردي للنشر، الرياض، ١٤٠٨هـ.
- ٨- د. بوب باورز: المدرب المتميز فن إيصال الرسالة التدريبية، ترجمة د. سعد هادي القحطاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٣هـ.
- ٩- د. جمال الدين الخازن دار: دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ١٠- أ. د. حسن أحمد الطاعاني: التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر عمان، ٢٠٠٢م.

- ١١- د. حسين محمد حسنين: تطوير الحقائق التدريبية، عمان، دار مجدلاوي، ٢٠٠٢.
- ١٠- د. حسين الدوري: الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، مطبعة العاصمة، القاهرة، ١٩٧٦.
- ١٢- د. حسين حمد الطوحي: وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم، دار العلم، الكويت، ١٤٠٧.
- ١٣- أ. د. حلمي الوزان: التدريب مدخل للتنمية البشرية في الشرطة، أكاديمية مبارك للأمن، كلية الدراسات العليا، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ١٤- خالد أحمد عمر (المستشار القانوني لشرطة دبي): إدارة الشرطة العصرية، القيادة العامة لشرطة دبي، دبي، ١٩٩١.
- ١٥- د. راي ليسلي: كيفية قياس فعالية التدريب، ترجمة حمزة سر الختم، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠١.
- ١٦- د. رضا لسيد: نظرية مستقبلية في تحديد الاحتياجات، فصل في كتاب الإدارة آفاق المستقبل، مركز وايل سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ١٩٩٨.
- ١٧- د. كي محمود هاشم: طرق تقييم الوظائف، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، القاهرة، بدون سنة.
- ١٨- د. عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، لم يذكر الناشر، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ١٩- د. عادل حسن السيد: تحديات التخطيط الأمني لمواجهة العولمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٢٠- أ. د. عامر خضر الكبيسي: أولويات التدريب الأمني العربي رؤية منهجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٢م.

- ٢١- أ. د. عامر خضر الكبيسي: التدريب الأمني العربي واقعه وآفاق تطويره دراسة تحليلية للتجارب والاتجاهات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٨-٢٠٠٧م.
- ٢٢- أ. د. عامر خضر الكبيسي: إشكاليات إدارة البرامج التدريبية وتقنيات حلها والوقاية منها، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٢٣- أ. د. عامر خضر الكبيسي: إدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤.
- ٢٤- أ. د. عامر خضر الكبيسي: التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠١٢م.
- ٢٥- د. عباس أبو شامة: الأصول العلمية لإدارة عمليات الشرطة، الطبعة الأولى، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٩٨٨م.
- ٢٦- د. عباس أبو شامة: التخطيط الأمني لمواجهة عصر العولمة- العولمة والإجرام الوليد المفاهيم والنظريات، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الطبعة الأولى، الرياض، ٢٠٠٦.
- ٢٧- أ. د. عبد الباري درة، وآخرون: الحقائق التدريبية، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ١٩٨٨.
- ٢٨- د. عبد الله عبد العزيز اليوسف: أساليب تطوير البرامج التدريبية لمواجهة الجرائم المستجدة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤.
- ٢٩- د. عبد الحميد سعيد: تطبيقات معاصرة في التدريبات، دار الثقافة العامة، دمشق، ١٩٩٤.
- ٣٠- د. عبد الرحمن توفيق: العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٤.

- ٣١- أ. د. عبد الرحمن هيجان، د. عبد المحسن اللعيد: تنمية مهارات مديري التدريب، معهد الإدارة العامة. الرياض.
- ٣٢- د. عبد الفتاح دياب حسين: دور التدريب في تطوير العمل الإداري.
- ٣٣- د. عبد الفتاح محمد ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦.
- ٣٤- د. عبد الكريم درويش: الإدارة والسياسة، مجلة معهد الإدارة، القاهرة، ١٩٦٥.
- ٣٥- د. عبد الكريم درويش، د. ليلي تكلال: أصول الإدارة العامة، مكتبة الإنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٧٦.
- ٣٦- د. عبد المحسن عبد المحسن: جودة إدارة الأفراد، دليل المديرين ورجال الأعمال والباحثين، دار الأصدقاء للطباعة، مصر، المنصورة.
- ٣٧- د. عصام الدين أمين أبو علفه: اتجاهات معاصرة في إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق)، مؤسسة طيبة
- ٣٨- د. علي السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، ١٩٩٥.
- ٣٩- د. علي السلمي وساطع رسلان: تحديد الاحتياجات التدريبية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٧٤.
- ٤٠- د. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب، القاهرة، ١٩٩٢.
- ٤١- أ. د. علي محمد عبد الوهاب، د. عائدة سيد خطاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، دار الحريري للنشر، القاهرة، ٢٠٠٥.
- ٤٢- أ. د. علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨١ م.
- ٤٣- أ. د. علي محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد - منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٤.

- ٤٥- أ. د. علي محمد عبد الوهاب: نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية، أبحاث الندوة العلمية الرابعة، المركز العربي للتدريب والدراسات الأمنية، الرياض، ١٩٨٨م.
- ٤٦- أ. د. علي محمد عبد الوهاب ورفاقه: إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، دار الحريري للطباعة، ٢٠٠٦.
- ٤٧- د. غانم فنجان موسى: التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، سلسلة المكتبة العمالية رقم (٥)، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد، ١٩٨٠م.
- ٤٨- أ. د. سالم القحطاني: أساليب التدريب الحديثة، محاضرات قدمت في الدورة التدريبية لإعداد المدربين، كلية التدريب بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،
- ٤٩- د. سلطان أحمد الثقفي: خصائص الجريمة والأداء الشرطي في محافظة الطائف، مركز أبحاث مكافحة الجريمة، الرياض.
- ٥٠- د. صالح أحمد العمرات: إدارة العلاقات الإنسانية، إطلالة على العمل الشرطي، مكتبة الزرقاء، عمان، ١٩٩٧م.
- ٥١- د. فاطمة علوي الصافي: مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، مجلد ١، الكويت، ١٩٩٧م.
- ٥٢- اللواء د. فهد أحمد الشعلان: التدريب الأمني، تجربة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية في تدريب الكوادر العربية، الطبعة الأولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٠م.
- ٥٣- د. فكري المحرسى: التدريب الأمني، مكتبة الفرزدق، القاهرة، ١٩٩٢م.
- ٥٤- د. ماري بروود جون نيوستروم: تحويل التدريب - استراتيجيات نقل أثر التدريب إلى حيز التطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ترجمة وتعريب عبد الفتاح السيد النعماني، القاهرة، ١٩٩٧م.

- ٥٥- د. محسن أحمد: التعاون الأمني العربي والتحديات الأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٩م.
- ٥٦- د. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض، الطبعة الأولى ١٤٠٦هـ.
- ٥٧- د. محمد عبد الفتاح ياغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٦م.
- ٥٨- د. محمد الجابري: العرب والعولمة والهوية الثقافية- تقسيم نقدي لممارسات العولمة في المجال الثقافي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨.
- ٥٩- د. مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر، القاهرة، ٢٠٠٨م.
- ٦٠- د. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، ١٩٩٦.
- ٦١- د. منصور أحمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، طبعة ١٩٧٩.
- ٦٢- د. ممدوح عبد اللطيف: التنبؤ في عصر العولمة، ندوة علمية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، ٢١-٢٣/٣/٢٠٠٥.
- ٦٣- د. محمد عبد الغني هلال، التدريب الأسس والمبادئ، موسوعة التدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٤.
- ٦٤- د. محمد عبد الغني هلال: دراسة الاحتياجات والتخطيط للتدريب، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ٢٠٠٣.
- ٦٥- د. ميخائيل جمعان: أسس الإدارة العامة، مطبعة الجميل، عمان، ١٩٧٩م.
- ٦٦- د. محمد الصيرفي: إدارة الموارد البشرية، ط الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ٢٠٠٦م.

- ٦٧- د. محمد زياد حمدان: تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية ورقمية، دار التربية الحديثة، عمان، ١٤١١هـ.
- ٦٨- د. وليد عبد اللطيف هوانه، عبد الرحمن الكندري: المدخل إلى المناهج الدراسية، ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٨م.
- ٦٩- د. وليم تريسي: تصميم نظم التدريب والتطور، الطبعة الثالثة، ترجمة سعد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤م.
- ٧٠- د. يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الإداري، (مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية)، الرياض، دار عالم الكتب، ١٤١٢هـ - ١٩٩١م.
- ٧١- د. أحمد مختار العمر: معجم اللغة العربية المعاصر، الطبعة الأولى، عالم الكتب، ٢٠٠٨.
- ٧٢- محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح، الطبعة الثانية، دار المعارف المصرية، ١٩٥٣م.
- ٧٣- د. جبران مسعود: المعجم الرائد، دار العلم للملايين، ١٩٩٢م.
- ٧٤- د. عبد الغني أبو العزم: المعجم الغني، موقع معاجم صخر ٢٠١٣م.

ثانياً- الرسائل العلمية:

- ١- أحمد بن عطاء الله الجهني (مجاز ماجستير): التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨.
- ٢- د. أحمد بسام محمد البعلي: المنظور المعاصر لعمليات التدريب الأمني دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه في علوم الشرطة، أكاديمية الشرطة كلية الدراسات العليا، مصر، ٢٠١٠.
- ٣- عبد الله بن سعيد القحطاني (مجاز ماجستير): التدريب أثناء العمل في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤٢٦هـ.

- ٤- عبد الشافي أبو الفضل (مجاز ماجستير): **تقويم برامج التدريب في صناعة السيارات**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ١٩٧٨.
- ٥- عبد القادر بن عبدالله بن محمد العبد القادر (مجاز ماجستير): **فاعلية التدريب داخل العمل وخارجه لمكافحة التزوير**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م.
- ٦- عبد الرحمن عبدالله الطيار (مجاز ماجستير)، **تقويم البرامج التدريبية في الأمن العام**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م، ص ١٤.
- ٧- سالم سلمان المطرفي (مجاز ماجستير): **فعالية إدارة البرامج التدريبية في تنمية المهارات الأساسية لرجل الشرطة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- ٨- سالم سعيد المري (مجاز ماجستير): **تقويم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٧م.
- ٩- سعود حمزة عبد الدائم (مجاز ماجستير): **الاحتياجات التدريبية لأفراد حرس الحدود**، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٩٩٢.
- ١٠- د. سعيد عبيد نمشة: **استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحديات العولمة**، جامعة نايف العربية، رسالة دكتوراه، الرياض، ٢٠٠٧.
- ١١- صالح محمد النويجم (مجاز ماجستير): **تقويم كفاءته العملية التدريبية في المعاهد الأمنية**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م.
- ١٢- د. محمد بن حميد الثقفي: **واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي**، رسالة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٦م.

١٣- منصور التركي(مجاز ماجستير): دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض، ٢٠٠٤م.

١٤- محمد هاشم الخالد(مجاز ماجستير): تقييم التدريب في المعاهد الأمنية دراسة تقييمية للبرامج التدريبية في المعهد العالي لضباط الشرطة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،، الرياض، ٢٠٠٢م.

١٥- د. هاشم محمد الزهراني :الآثار الأمنية للعولمة، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

١٦- هيثم محمد سعود الشمري(مجاز ماجستير): اتجاهات منسوبي معاهد التدريب الأمنية نحو العوامل المحددة لفاعلية التدريب الإداري، جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٢٢٤هـ — ٢٠٠٣م.

١٧- يوسف رباح الأحمدى(مجاز ماجستير): تدريب العنصر النسائي ومعوقاته بوزارة الداخلية في ظل خصوصية المرأة في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، الرياض، ١٤٢٦هـ.

ثالثاً-المجلات العلمية:

١- د. أحمد سيد مصطفى: تقييم التدريب الشرطي، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، ٢٠٠٤، العدد ١.

٢- د. أكرم عبد الرزاق المشهداني: القانون والجرائم التكنولوجية المستحدثة، مجلة الشرطة، بغداد، العدد ٧، سنة ١٤٢٢هـ.

٣- د. ثروت بدوي: القانون الإداري، المجلد الثاني، بدون دار للنشر، القاهرة، ١٩٨٠.

٤- جميل فرج الله: **ايكولوجيا التدريب بالشرطة**، المجلة العربية للدراسات الأمنية وللتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (٢)، العدد (٣)، الرياض، ٥١٤٠٨.

٥- د. حمد حسن حربي وآخرون: **المدخل التنظيمي كأسلوب شامل لتحديد الاحتياجات التدريبية**، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان مجلد-١٠، العدد-١،

٦- د. حمد عبد الرحمن: **أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة الأمنية**، مجلة الفكر الشرطي ٦٤، الشارقة، ١٩٩٣.

٧- د. حسني درويش عبد الحميد: **البحث الجنائي المعاصر المعطيات والمتطلبات**، مجلة البحوث الأمنية، مجلد ١٠، عدد ١٩، الرياض، ١٤٢٢.

٨- د. زهير الصباغ: **البعد الأخلاقي في الخدمة العامة**، مجلة الإدارة العامة، العدد ٤٨، لعام ١٤٠٦هـ.

٩- د. سعد أحمد الجبالي: **تحديد الاحتياجات التدريبية**، نموذج مقترح يعتمد على الاستجابة للمشكلات الحالية وتجنب المشكلات المستقبلية، المجلة العربية للتدريب، المجلد الثاني، العدد الرابع، ١٩٨٩.

١٠- د. عبد الباري درة: **تقييم البرامج التدريبية في ضوء المنحى المبني على النظم**، المجلة العربية للإدارة، ع ٢٠٠٠، ١م

١١- د. عبد الباري درة: **تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الشرطية العربية**، المفاهيم والمداخل، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، العدد ٣، المجلد ٤، ١٩٩٥.

١٢- أ. د. عبد الرحمن الهيجان: **التطوير الذاتي منهجاً لتدريب القيادات الأمنية في العالم العربي**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، العدد ٢٥، ١٤١٩.

- ١٣- د. عرفة المتولي سند: التدريب ضرورة قومية لدفع كفاءة المشروعات، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع، العدد الأول، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ١٩٨٠.
- ١٤- د. عبد الكريم درويش: دعم القدرات الاستراتيجية والتحديد الفعال للاحتياجات التدريبية، مجلة الفكر الشرطي، عدد ٥٨، الشارقة، ٢٠٠٦.
- ١٥- د. عبد الكريم درويش: رياح التغيير وتأصيل العلوم الشرطية، مجلة الفكر الشرطي، العدد ٢٧، ١٩٩٧م.
- ١٦- د. علي سالم: نحو تأصيل خصائص التدريب الأمني وركائزه، مجلة الفكر الشرطي، العدد ١٨، ٢٠٠٠.
- ١٧- د. قنديل سيد نصر: التدريب على المهارات الاجتماعية، محلة الكفاية الإنتاجية، العدد الثاني، القاهرة، ١٩٨٦.
- ١٨- د. محمد عبد الفتاح ياغي: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في فعالية البرامج التدريبية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد (٢)، العدد (٤).
- ١٩- اللواء. د. فهد أحمد الشعلان: التدريب الأمني التقني، تجربة اقليمية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، العدد ٢٥، سنة ١٤١٩هـ.
- ٢٠- اللواء. د. فهد أحمد الشعلان: نحو تقييم أمثل لمخرجات التدريب، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٤١٦، مجلد (١٠)، العدد (١٩).
- ٢١- د. محمد حافظ الرهوان: نحو منظور سيكولوجي للتدريب في عمليات الشرطة، مجلة الفكر الشرطي، العدد ٢٢، ١٩٩٧.
- ٢٢- د. محمد السيد أبو النيل: سيكولوجية التدريب، مجلة الأمن والقانون، العدد ٢، سنة ١٩٩٧.

- ٢٣- د. محمد عبد الفتاح ياغي: المسؤولية وأخلاقيات الإدارة العامة، مجلة أكاديمية الشرطة، سلطنة عُمان، العدد ٧، لعام ١٤٠٦هـ.
- ٢٤- د. محمد بيات: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية الشرطية، مجلة الفكر الشرطي ع ٨، الإمارات، ١٩٩٤

رابعاً- المؤتمرات والندوات وأوراق العمل

- ١- د. أحمد عصام الدين مليحي: نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية، أبحاث الندوة العلمية الرابعة، دار النشر ، بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤٠٨هـ.
- ٢- د. خالد الحمد: التدريب والتنمية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية، ما بين ١٤-١٥/شعبان، بقطر، ١٤٠٥هـ.
- ٣- أ. د. عبد الرحمن أحمد هيجان: مفاهيم إدارية في التدريب، محاضرة لدورة إعداد المدربين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٧م.
- ٤- د. صبحي محرم: أساليب التدريب، محاضرة أُلقيت على طلاب برنامج الدبلوم المتقدم لإعداد برامج التدريب بالمركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، ١٤٠٧هـ.
- ٥- د. ضياء الدين زاهر: تدريب الكوادر الإدارية والتدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي مقترح، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، الدوحة، ١٩٩٠.
- ٦- د. فاضل الحاج: تقييم البرامج التدريبية مذكورة لدورة تصميم وتقييم البرامج التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٨.
- ٧- مشروع اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية - ١٩٩٩- الدورة الأولى للجنة المخصصة لوضع اتفاقية لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية، في الفترة ١٩-٢٩/يناير ١٩٩٩- فيينا- النمسا، الوثيقة رقم/AC/A- 254/4.

- ٨- د. محمد الزعيمي: خصائص الباحث في العلوم الاجتماعية، دراسة مقدمة لندوة (البحث العلمي في المجالات الاجتماعية)، دمشق ١٩٩٤.
- ٩- د. محمد سيد حمزاوي: متغيرات القرن الحادي والعشرين وحتمية تطوير أساليب أدوات التدريب، بحث مقدم إلى دورة إعداد المدربين في جامعة نايف العربية، ٢٨/٦/٢٠٠٥.

خامساً- القوانين والمراسيم والقرارات والخطط

- ١- المادة الثانية من المرسوم التشريعي رقم (١٤٢) تاريخ ٢٣/١١/١٩٦٦م، المتعلقة بتطويع شبان من حملة الإجازة بالحقوق لتأهيلهم كضباط شرطة.
- ٢- القرار الوزاري رقم ٤٠٦/ق لعام ٢٠٠٣م، المتضمن إضافة مدير مكتب الشؤون القانونية لمجلس إدارة معهد تدريب الضباط بوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية.
- ٣- القرار الوزاري رقم (١/ق) تاريخ ١/١/١٩٨١م، الخاص بالهيكل التنظيمي لقوى الأمن الداخلي في الجمهورية العربية السورية.
- ٤- القرار الوزاري رقم (٩١/ق) تاريخ ١/٢/١٩٩٤م، المتضمن تغيير أسم كلية الشرطة إلى كلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية.
- ٥- القرار الوزاري رقم (٦٦١/ق) تاريخ ٢٤/٧/٢٠٠١م، الخاص بإحداث معهد تدريب الضباط بوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية.
- ٦- القرار الوزاري رقم (٣٦٠/ق) تاريخ ١/٤/٢٠٠٢م، الخاص بإحداث مدرسة الشرطة بمدينة حلب.
- ٧- القرار الوزاري رقم (٥٦٧/ق) ٣/٥/٢٠٠٤م، الخاص بإحداث مدرسة الشرطة بمدينة دير الزور.

- ٨- القرار الوزاري رقم (١٥٥٨/ق) تاريخ ١٠/٩/٢٠١١م، الخاص بإحداث مدرسة الشرطة بمدينة دمشق.
- ٩ - القرار الوزاري رقم (١٢٧٢/ق) تاريخ. ١٧/٧/٢٠٠٥م، الخاص بإحداث مدرسة الشرطة النسائية بمدينة دمشق.
- ١٠ - القرار الوزاري رقم (٤٢٧/ق) تاريخ ١٨/٥/١٩٨١م، المتضمن النظام الداخلي لكلية الشرطة بوزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية.
- ١١ - خطة التدريب السنوية لجهاز قوى الأمن الداخلي لعام ٢٠١٠م في الجمهورية العربية السورية.
- ١٢ - خطة التدريب السنوية لكلية الشهيد الرائد باسل الأسد للعلوم الشرطية لعام ٢٠١٠م - وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية.
- ١٣ - خطة التدريب السنوية لمعهد تدريب ضباط قوى الأمن الداخلي - وزارة الداخلية في الجمهورية العربية السورية لعام ٢٠١٠م.

سادساً- المراجع الأجنبية:

- 1- (DONALD,F,Favreau, and Joseph ,E ,Gillespie – **Modern Policev Administration** Library of Gongress,1978).
- 2- Billy, J, Hodge, and Herbert, J, Jonson,**Management and Organizational Behavior**A. Multidimensional approach A(New York: John Willy, Sons Inc. 1970.
- 3- Bernard M Bass and James A Vaughan **the Psychology ofLearninng For Managers** New York American Foundation For Management Enc..1965.
- 4- Dugan Laird,**Approaches to Training and Development**, **Addison-** Wesley publishing Company, Massachusetts, 1982.
- 5- Mcardle,Geri; **Delivering Effective Traning Sessions; Techniques for productivity**,ca,usa, Course, Crisp, 1993.

- 6- King: S. (Etal)(2000)**K the Complete Guide to Training Delivery: A competency- Based Approach.** Amacom -O;eefe N.Y.
- 7- **How Riots, and How They Can Be Stopped;** Edward Claeser Bloomberg. Com, Aug 12, 2011.
- 8- Williams, Anthony G**Less-lethal ammunition** . "an amended version of an article which first October/November 2007. and includes information from Jane's Police Products Review appeared in, British 37mm Baton Rounds, which appeared in Small Arms Review in August 2008.
- 9- Adler, Freda, Gehard O.W. Muller, William S. Laufere (1991). **Criminology**, New York.
- 10- Waller I, Welsh C.B. Sansfacon D. (1997). **Crime Prevention Digest** 1997. International Centre for the Prevention of Crime. Montreal, Canada.

سابعاً: مواقع الإنترنت:

- 1- <http://almerja.com/reading.php>
- 2- <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- 3- <http://www.Dailyrecord.Co.uk/news/Scottish-news>.
- 4- <http://almerja.com/reading.php?idm>
- 5- <http://hatemabokamellawyer.blogspot.com/2015/04/blog->
- 6- <http://www.e-lti.com/vb/showthread?t=9902> page 2 of 8-
- 7- www.abahe.co.uk/b/human00/guman-resources-as-a—
- 8- <http://www.edutrapedia.illaf.net/arabicvb/showarticle.shtml->
- 9- http://4halosh.blogspot.com/2012/10/blog-post_1612.
- 10- <http://mawdoo3.com> mawsoah.net/gae_portal/maogen.asp
- 11- <http://mawdoo3.com/>
- 12- <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/05.htm>
- 13- http://www.elsyasi.com/article_detail.aspx?id=436
- 14- <http://www.fao.org/wairdocs/af196a/05.htm>

- 15- <http://www.elearning-arab-academy.com/learning-styles->
- 16- <http://www.hrdiscussion.com/hr39485.html>
- 17- <http://www.hrdiscussion.com/hr9069.html>
- 18- UAI:[http://repository. Nauss. Edu. Sa/handle/](http://repository.Nauss.Edu.Sa/handle/)
- 19- <http://www.annaharkw.com/annahar/article.aspx?id=169055>
- 20- <http://www.arab-army.com/>
- 21- <http://www.emiratetimes.com/news/newsfull.php?newid=273108>
- 22- [www.policemc.gov.bh/reports/2008/September/24-9.](http://www.policemc.gov.bh/reports/2008/September/24-9)
- 23- <https://www.europarabct.com/>
- 24- <http://www.marefa.org>
- 25- [http://www.arab-army.com/t102483-topic.](http://www.arab-army.com/t102483-topic)

الفهرس

فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
١٩٤	الدورات التأسيسية للضباط لعام ٢٠١٠ م في كلية الشهيد باسل الأسد	١
١٩٥	الدورات التأسيسية لصف الضباط لعام ٢٠٠٩ في كلية الشهيد باسل الأسد	٢
١٩٦	الدورات التأسيسية للأفراد لعام ٢٠١٠ م في كلية الشهيد باسل الأسد	٣
١٩٧	دورات القيادات العليا لعام ٢٠١٠ م في معهد تدريب الضباط	٤
١٩٧	دورات القيادات الوسطى العام ٢٠١٠ م في معهد تدريب الضباط	٥
١٩٨	دورات التدريب التخصصي لعام ٢٠١٠ م في معهد تدريب الضباط	٦
١٩٩	الأنشطة العلمية والمحاضرات السلوكية والثقافية لعام ٢٠١٠ م في معهد تدريب الضباط	٧

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الجدول
٢٧	أهمية التدريب	١
٤١	هيكلية الأهداف التدريبية	٢
٨٦	الخطوات المتبعة لتحليل العمل	٣
٢٤٨	نموذج تحليل تدريب القوى البشرية العاملة	٥
٢٤٩	نموذج يوضح مخرجات العملية التدريبية	٦

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
٩	المقدمة
١٥	الفصل الأول: ماهية التدريب
١٧	المبحث الأول: مفهوم التدريب والتطورات اللاحقة به
١٩	المطلب الأول: أهمية التدريب
١٩	أولاً: تعريف التدريب
٢٤	ثانياً: أهمية التدريب
٢٧	المطلب الثاني: خصائص التدريب
٢٨	أولاً: التميز بين التدريب والمفاهيم المشابهة له
٣١	ثانياً: خصائص التدريب
٣٦	ثالثاً: أهداف التدريب
٤٢	المبحث الثاني: أنواع التدريب وأساليبه
٤٣	المطلب الأول: أنواع التدريب
٤٣	أولاً: تقسيم التدريب وفقاً لوقت تنفيذه
٤٨	ثانياً: تقسيم التدريب وفقاً لموقع التنفيذ
٥١	ثالثاً: تقسيم التدريب وفقاً لأهدافه
٥٢	رابعاً: تقسيم التدريب على أساس مهني
٥٢	خامساً: تقسيم التدريب على أساس عدد المتدربين
٥٣	سادساً: تقسيم التدريب وفقاً لقطاعاته ومجالاته
٥٤	سابعاً: أهم المعايير التي يتم بموجبها تصنيف مسميات التدريب
٥٧	المطلب الثاني: طرق و أساليب التدريب

٥٨	أولاً: المحاضرة
٦٠	ثانياً: الندوة
٦١	ثالثاً: المؤتمر
٦٢	رابعاً: المناقشة
٦٣	خامساً: العصف الذهني
٦٥	سادساً: تمثيل الأدوار
٦٦	سابعاً: التعليم بالمراسلة
٦٦	ثامناً: العيادات
٦٧	تاسعاً: البريد الوارد
٦٨	عاشراً: الرحلات الميدانية
٧٠	حادي عشر: أسلوب دراسة الحالة
٧٢	المبحث الثالث: التخطيط للتدريب
٧٣	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
٧٣	أولاً: مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
٧٦	ثانياً: أهمية الاحتياجات التدريبية
٨٠	ثالثاً: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
٨٨	المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية
٨٨	أولاً: ماهية تصميم البرامج وأهميتها
٩١	ثانياً: الخطوات التي تمر بها عملية تصميم البرامج التدريبية
٩٥	ثالثاً: المشاكل التي تواجه تصميم البرامج التدريبية
٩٧	رابعاً: الحقيقة التدريبية
١٠١	المبحث الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها

١٠٢	المطلب الأول: تنفيذ البرنامج التدريبي
١٠٤	أولاً: فريق تنفيذ البرنامج التدريبي
١٠٤	ثانياً: اختيار المدربين
١٠٧	ثالثاً: اختيار المتدربين
١٠٨	رابعاً: إعداد المادة التدريبية
١٠٩	خامساً: تحديد زمان التدريب
١١٠	سادساً: تهيئة البيئة التدريبية
١١١	سابعاً: تحديد مكان التدريب
١١١	ثامناً: إعداد قاعة التدريب
١١١	تاسعاً: اختتام البرنامج التدريبي
١١٣	المطلب الثاني: تقييم التدريب
١١٥	أولاً: تعريف متابعة وتقييم التدريب
١١٨	ثانياً: مجالات التقييم
١٢٥	ثالثاً: خصائص التنفيذ الجيد
١٢٦	رابعاً: طرق وأساليب التقييم
١٣٣	الفصل الثاني: التدريب الأمني وواقعه في الجمهورية العربية السورية
١٣٦	المبحث الأول: ماهية التدريب الأمني وخصائصه
١٣٨	المطلب الأول: مفهوم التدريب الأمني وأهدافه
١٤٠	أولاً: مفهوم التدريب الأمني ونطاقه
١٤٨	ثانياً: أهداف التدريب الأمني
١٥٢	المطلب الثاني: خصائص التدريب الأمني
١٥٢	أولاً خصائص التدريب الأمني

١٦١	ثانياً: أهمية التدريب الأمني
١٦٨	المبحث الثاني: واقع التدريب الأمني في الجمهورية العربية السورية
١٦٩	المطلب الأول: الأجهزة المختصة بالتدريب الأمني
١٦٩	أولاً: إدارة المدارس والمعاهد
١٧٣	ثانياً: كلية الشهيد الرائد الركن باسل الأسد للعلوم الشرطية
١٧٩	ثالثاً: معهد تدريب الضباط
١٨٣	رابعاً: مدارس الشرطة
١٨٥	المطلب الثاني: الخطة التدريبية لجهاز قوى الأمن الداخلي
١٨٦	أولاً: أسس وتعليمات خطة التدريب السنوية
١٨٩	ثانياً: أهداف خطة التدريب السنوية
١٩١	ثالثاً: محتويات خطة التدريب السنوية
١٩١	رابعاً: الخطة التدريبية لكلية الرائد ركن باسل الأسد للعلوم الشرطية
٢٠٣	المبحث الثالث: التدريب الأمني بدولة الإمارات العربية المتحدة
٢٠٤	المطلب الأول: واقع التدريب الأمني بدولة الإمارات العربية
٢٠٥	أولاً: المؤسسات المسؤولة عن التدريب الأمني بدولة الإمارات العربية
٢٠٩	ثانياً: مقارنة تجربة وزارة الداخلية السورية بالتدريب الأمني مع تجربة دولة الإمارات
٢١٢	المطلب الثاني: التحديات المعاصرة التي تواجه جهاز الشرطة
٢١٣	أولاً: التحديات المعاصرة التي تواجه جهاز الشرطة.
٢٢٤	ثانياً: مهام ومسؤوليات جهاز الشرطة
٢٣٢	المبحث الرابع: آثار التدريب على الأداء الأمني.
٢٣٣	المطلب الأول: دور التدريب في تحسين الأداء الأمني

٢٣٤	أولاً: المحور السلوكي للتدريب
٢٣٦	ثانياً: المحور الاجتماعي للتدريب
٢٣٨	ثالثاً: المحور السياسي للتدريب
٢٤٠	رابعاً: المحور الاقتصادي للتدريب.
٢٤٢	خامساً: المحور السيكولوجي للتدريب.
٢٤٣	سادساً: المحور القانوني للتدريب.
٢٤٥	المطلب الثاني: مشاكل وعيوب التدريب
٢٤٥	أولاً: ركائز العملية التدريبية
٢٥٠	ثانياً: مشاكل النشاط التدريبي
٢٦٣	الخاتمة
٢٦٣	أولاً: النتائج
٢٦٦	ثانياً: التوصيات
٢٦٩	قائمة المراجع
٢٨٥	فهرس الجداول
٢٨٦	فهرس الأشكال
٢٨٧	فهرس الموضوعات