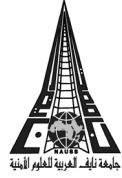


جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

Naif Arab University For Security Sciences



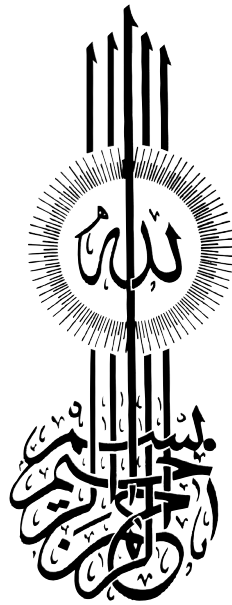
# التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية

د. سامر عبيد عبدالله الصاعدي

الرياض

الطبعة الأولى

١٤٣٢هـ - ٢٠١١م



٢٠١١، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - الرياض - (ح)

المملكة العربية السعودية. ص. ب ٦٨٣٠ الرياض : ١١٤٥٢  
هاتف ٢٤٦٣٤٤٤ (٩٦٦.١) فاكس ٢٤٦٤٧١٣ (٩٦٦.١)

البريد الإلكتروني : Src@nauss.edu.sa

**Copyright© (2011) Naif Arab University**

**(for Security Sciences (NAUSS**

**ISBN 8- 49 - 8006- 603- 978**

P.O.Box: 6830 Riyadh 11452 Tel. (966+1) 2463444 KSA

.Fax(966 + 1) 2464713 E-mail Src@nauss.edu.sa

١٤٣٢هـ) جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (ح)

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الصاعدي، سامر عبيد عبدالله

التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية

السعودية/ سامر عبيد عبدالله الصاعدي، الرياض ١٤٣٢هـ

٣٨٨ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٠٠٦-٤٩-٨

١- الشرطة-تنظيم وإدارة-السعودية ٢-الأمن العام أ-العنوان

١٤٣٢ / ١٧٧١

ديوي ٣٥٠,٧٤

رقم الايداع: ١٤٣٢ / ١٧٧١

ردمك: ٩٧٨-٦٠٣-٨٠٠٦-٤٩-٨

حقوق الطبع محفوظة لـ  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

كافة الأفكار الواردة في هذا الكتاب تعبر عن رأي  
صاحبها، ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر الجامعة

# المحتويات

المقدمة.....	٣
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	٥
١.١ المشكلة البحثية.....	٧
١.٢ أهمية البحث وأهدافه.....	٩
٣.١ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.....	١٠
٤.١ فروض الدراسة الميدانية.....	٥١
٥.١ مجتمع وعينة البحث.....	٥٢
٦.١ مفاهيم ومصطلحات البحث.....	٥٣
٧.١ حدود البحث.....	٥٥
٨.١ منهجية البحث.....	٥٦
٩.١ اساليب المعالجة الإحصائية.....	٥٦
الفصل الثاني: التدريب الذاتي وتنمية المهارات الإدارية.....	٥٩
١.٢ التدريب الذاتي.....	٦٢
٢.٢ تنمية المهارات الإدارية.....	١٠٥
الفصل الثالث: القيادة الأمنية ومنظومة التدريب الأمني.....	١٢٧
١.٣ القيادة الأمنية.....	١٣٠
٢.٣ منظومة التدريب الأمني.....	١٥٥

١٩٥.....	الفصل الرابع: واقع الشرطة في المملكة العربية السعودية
١٩٨.....	١ . ٤ تاريخ الشرطة في المملكة العربية السعودية
	٢ . ٤ التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.....
٢١٥.....	٢١٥.....
٢٥٩.....	الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية.....
٢٦١.....	١ . ٥ الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وفروض الدراسة.....
٢٨٩.....	٢ . ٥ تحليل ومناقشة النتائج وفروض الدراسة.....
٣٥٠.....	الخاتمة.....
٣٥٢.....	التوصيات.....
٣٥٦.....	المراجع.....

## المقدمة

تتسم أجهزة الشرطة بطبيعة خاصة تميزها عن سائر الأجهزة الحكومية الأخرى فهي الوحيدة التي تتعامل مع جميع أفراد المجتمع ، سواء أكانوا ممن يتعاملون بالقانون أم اختاروا مخالفته ، والنظام العسكري الذي يحكم العاملين فيه وينظم العلاقة بين مختلف الإدارات التابعة له ، بالإضافة إلى الطبيعة الاحتكارية التي تتسم بها الخدمات التي تقدمها هذه الأجهزة ، حيث لا يمكن تقديم هذه الخدمات عن طريق منظمات أخرى فهو مجال لا تستطيع الحكومة أن تستغني عنه أو تتنازل عنه لجهات أخرى ، لذا تحرص الدول ، على اختلاف نظمها السياسية والاقتصادية ، على الاهتمام بتطوير هذه الأجهزة والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها ، لاسيما في ظل التحديات التي تواجهها هذه الأجهزة .

ولقد شهدت المملكة العربية السعودية منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين العديد من العوامل والمتغيرات الخارجية والداخلية ، التي تزيد من التحديات والضغوط التي تتعرض لها أجهزة الشرطة في المملكة ، خاصة بعد تصاعد أعمال العنف في المنطقة وزيادة حدة الأعمال الإرهابية ، بالإضافة إلى ظهور أنواع جديدة من الجرائم التي نتجت عن التطورات التكنولوجية والتوسع في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في الأعمال التجارية والمالية ، وهو ما يفرض على القيادات الأمنية في هذه الأجهزة ضرورة الاهتمام المستمر بتنمية مهاراتهم وقدراتهم حتى يمكن لهم التعامل مع مثل هذه التغيرات .

والتدريب هو المحور الذي تدور حوله عملية التنمية في المجتمع ؛ فهو أداة التنمية ووسيلتها ، وهو المحك الأساس لشتى جوانبها ، وهو الأداة المثلى لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء .

ويشكل التدريب ضرورة لازمة خاصة في عصر تتطور فيه المعارف والمعلومات والتقنيات تطوراً سريعاً ، لذا فقد وضعت التغيرات السريعة الإنسان أمام مهام وحاجات جديدة لا بد من الوفاء بها لمجاراة سرعة التغير العملي والتقني ، بحيث يستطيع أن يجابه حاجات المجتمع المتزايدة .

ويوجد هناك إشكالية دائمة في تدريب الأجهزة الأمنية يعاني منها العالم العربي بصفة عامة ألا وهي انخفاض الميزانيات المخصصة للتدريب أو عدم كفايتها بالإضافة إلى ضعف دوافع الأفراد للالتحاق بالبرامج التدريبية ويعد ذلك بصفة دائمة من أبرز معوقات التدريب في تلك الأجهزة، وبالتالي يجب إيجاد حلول عاجلة للتعامل مع تلك المعوقات وباعتقاد الباحث أن تبني منهج التطوير الذاتي كأسلوب لتدريب القيادات الأمنية كفيل أن يعالج تلك السلبيات.

والتدريب الذاتي كان وما يزال يلقي اهتماماً كبيراً باعتباره أسلوب التعلم الأفضل ، لأنه يحقق لكل متعلم تعليماً يتناسب مع قدراته وسرعته الذاتية في التعلم ويعتمد على دافعيته للتعلم<sup>(1)</sup> .

---

(1) [http://www.qassimedu.gov.sa/director\\_guide.php?op=view\\_content&id=30](http://www.qassimedu.gov.sa/director_guide.php?op=view_content&id=30)



# الفصل الأول الإطار العام للدراسة



# ١ . الإطار العام للدراسة

## ١ . ١ المشكلة البحثية

على الرغم من الجهود المبذولة في إعداد وتدريب القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية ، إلا أن هناك بعض الدراسات التي أوضحت محدودية نتائج هذا التدريب وعدم نجاحه في تحقيق الأهداف المنشودة منه (كما سوف يتم إيضاحه في جزئية الدراسات السابقة) ، حيث أوضحت هذه الدراسات أن هناك عدداً من المعوقات التي تحول دون استفادة القيادات الأمنية من البرامج التقليدية التي يلتحقون بها ، ومن أبرز هذه المعوقات التي تعكس ظواهر المشكلة :

- ١ - ضعف الإمكانيات المالية والفنية المخصصة للتدريب ، وعدم إتاحة الفرصة أمام المدرسين لاختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع احتياجاتهم ، ومحدودية عدد البرامج التدريبية التي يمكن أن تنمي مهارات هذه القيادات .
- ٢ - ضعف الحوافز التي يمكن أن تشجع القيادات الأمنية على الالتحاق بهذه البرامج ، وبالتالي ضعف دافعية القيادات للالتحاق بالبرامج التدريبية .
- ٣ - عدم الاهتمام الواجب بميزانيات التدريب في أجهزة الشرطة وعناصر انفاقها الحقيقية ، والتركيز فيها دوماً على نفقات الممارسات الأمنية غير التدريبية .
- ٤ - عدم الايمان الفعلي لبعض القيادات الأمنية بمردود وجدوى التدريب التقليدي .

٥ - الصعوبات والتحديات والمسؤوليات والمهام التي تواجه قيادات الشرطة تجعل من محاولة استقطاع حيز من الوقت للتدريب أمراً بالغ الصعوبة ؛ لذا فان التدريب الذاتي يمكن اعتباره أحد الحلول التي يمكن أن توظفها الأجهزة الأمنية في تدريب قياداتها .

من هنا تظهر أهمية الاستفادة من التدريب الذاتي في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية في أجهزة الشرطة بالمملكة العربية السعودية ، باعتباره أحد المداخل الحديثة في التدريب ، والذي يمكن من خلاله تزويد هذه القيادات بالمعارف والمعلومات الحديثة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية ، وهذا ما دفع الباحث إلى التساؤل حول مدى اهتمام القيادات الأمنية لأجهزة الشرطة في المملكة العربية السعودية بصفة عامة ، وقيادات منطقة المدينة المنورة بصفة خاصة ، بالتدريب الذاتي وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

وعلى ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية فيما يلي :

مع اتساع مفهوم الأمن الشامل في المجتمعات المعاصرة ، أصبحت القيادة الأمنية مسؤولة عن توفير الأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي ، وتغيرت في إطار هذا المفهوم وظائف القيادة الأمنية ومسؤولياتها ، وترتب على ذلك الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات القيادات الأمنية للإمام بمعلومات ومعارف إدارية وفنية في مجالات متعددة . ومع القصور الذي تعاني منه البرامج التدريبية التقليدية الموجهة للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية ، تظهر أهمية الاستفادة من الأساليب التدريبية الحديثة مثل التدريب الذاتي في تنمية مهارات هذه القيادات ، وهذا ما يدعو إلى التساؤلات التالية :

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب الذاتي في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية؟ وما هي اتجاهات

القيادات الأمنية في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة نحو هذا الأسلوب في التدريب؟ وما هو المناخ التنظيمي الملائم الذي يمكن من خلاله تفعيل تأثير عملية التدريب الذاتي على تنمية مهارات القيادات الأمنية بالمملكة العربية السعودية؟

## ١ . ٢ أهمية البحث وأهدافه

تنبع أهمية البحث من الاعتبارات التالية :

١ - ندرة الأبحاث والدراسات في المكتبة العربية ، التي تناولت موضوع التدريب الذاتي وإمكانية الاستفادة منه في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية في الدول العربية بصفة عامة ، والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة ، ومن ثم يأمل الباحث في أن يكون هذا البحث إسهاماً متواضعاً في هذا المجال .

٢ - يتزامن هذا البحث مع الجهود التي تبذلها الحكومة السعودية للارتقاء بمستوى الأجهزة الأمنية في المملكة بالشكل الذي يمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات التي تطرأ على كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، مثل : تزايد حدة التحديات الأمنية ، لاسيما مع انتشار العمليات الإرهابية في المملكة ، والتوسعات العمرانية ، والتزايد المستمر في أعداد المنشآت التجارية والصناعية والخدمات ، وفي المدن الجديدة ، ومواجهة الشكاوى المستمرة من الجمهور ، وغيرها ، مما يتطلب ضرورة تلبية الاحتياجات التدريبية الجديدة ، والبحث عن مداخل وأساليب جديدة للتدريب .

أما عن الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ، فيمكن بلورتها فيما يلي :

١ - المراجعة التحليلية للأدبيات والدراسات التي اهتمت بالاتجاهات الحديثة في التدريب ، لاسيما التدريب الذاتي ، ودوره في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية .

٢ - إلقاء الضوء على مفهوم التدريب الذاتي وعلاقته ببعض المفاهيم التدريبية الأخرى ذات العلاقة .

٣ - التعرف على الطبيعة الخاصة لأجهزة الشرطة في المملكة العربية السعودية وتحليل العوامل التي تؤثر في قدرة القيادات الأمنية لهذه الأجهزة على التدريب الذاتي والمستمر ، وتنمية مهاراتهم الإدارية .

٤ - دراسة وتحليل اتجاهات القيادات الأمنية في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة نحو التدريب الذاتي ، ومدى اقتناعهم بجدوى هذا التدريب ، وكيفية الاستفادة منه في تنمية مهاراتهم الإدارية .

٥ - التعرف على خصائص المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية ومقومات ومعوقات تطبيق مدخل التدريب الذاتي .

٦ - تقديم عدد من التوصيات التي يمكن من خلالها الاستفادة من التدريب الذاتي في تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية .

## ١ . ٣ مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

نعرض فيما يلي لعدد من الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث مرتبة ترتيباً تنازلياً وذلك لآخر عشر سنوات (أي من عام

١٩٩٨ وحتى عام ٢٠٠٧)، والتي يبلغ عددها ثمانياً وأربعين دراسة، وذلك وفقاً للمحاور التالية:

أ- المحور الأول: الأدبيات التي اهتمت بالاتجاهات الحديثة في التدريب، وهي الدراسات من (رقم ١ وحتى رقم ٢٥).

ب- المحور الثاني: الأدبيات التي اهتمت بتنمية المهارات الإدارية، وهي الدراسات من (رقم ٢٦ وحتى رقم ٣٩).

ج- المحور الثالث: الأدبيات التي اهتمت بموضوع القيادة، وهي الدراسات من (رقم ٤٠ وحتى رقم ٤٨).

ومن ثم تحليل ومناقشة الدراسات السابقة. وبيان أوجه الشبه بين هذا البحث والدراسات السابقة. وما يميز هذا البحث عن غيره من البحوث السابقة.

### ١. ٣. ١ الأدبيات التي اهتمت بالاتجاهات الحديثة في التدريب

#### ١ - دراسة (سالم المري، ٢٠٠٧)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الى الوقوف على مدى كفاءة برنامج التدريب الأمني لضباط الشرطة، والوقوف على مدى قدرة البرامج التدريبية المطبقة في رفع كفاءة الضباط، ووضع منهاج نموذجي لتدريب الضباط.

---

(١) سالم سعيد حمد المري، «تقويم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة: دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد تدريب شرطة قطر»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٧.

وتوصلت الدراسة إلى أن الدورات التدريبية أوضحت للمتدربين العديد من الاجراءات النظامية التي ينبغي الالتزام بها في العمل ، وأن البرامج التدريبية زودت الضباط بمعلومات تطبيقية لرفع كفاءة العمل الأمني . وأوضحت الدراسة أن هناك العديد من أوجه القصور تؤثر بشكل كبير على كفاءة وفاعلية العملية التدريبية .

## ٢ - دراسة (فريد الشقاع، ٢٠٠٧)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة الى التعرف على الوضع القائم لسياسة تدريب العاملين بالقطاع المصرفي والتعرف على أهم مشكلاتها ، والتعرف على أبعاد العلاقة بين سياسة التدريب وسياسة التوطين بالقطاع المصرفي ، وتقديم المقترحات التي تساعد على تنمية كفاءة سياسة تدريب العاملين بما يساعد على زيادة مقدرة المواطنين على أداء الوظائف المصرفية بدرجة الجودة المناسبة .

وتوصلت الدراسة الى العديد من التوصيات منها : ضرورة التخطيط للبرامج التدريبية في ضوء الاحتياجات والأهداف، وذلك من خلال محورين رئيسيين ، الأول : عقد برامج تدريبية ترتبط بالعمل المصرفي بصفة عامة وبمتطلبات الوظيفة التي يشغلها العامل بصفة خاصة . والثاني: عقد برامج تدريبية ترتبط بخطة التوطين الكلية للدولة . وكذلك ضرورة توافق فلسفة التدريب مع المناخ التنظيمي السائد . وقيام الإدارة بعقد ندوات وحلقات عمل للتشجيع على الالتحاق بالبرامج التدريبية . وتعدد وتنوع في أساليب التدريب حسب الاحتياجات والأهداف .

---

(١) فريد أحمد الشقاع، «دور التدريب في توطين العمالة في القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧ .



### ٣- دراسة (سالم المطرفي، ٢٠٠٥) (١)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب عن بعد كأسلوب حديث يعتمد على التقنيات الحديثة ، لاسيما تقنيات المعلومات والاتصالات ، ويقدم خدمات مساعدة في المجال التدريبي ، واقترح نموذج لمركز تدريب عن بعد بالمديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية بناء على الخبرات العالمية والإقليمية والمحلية والدراسات المتخصصة في هذا المجال ، وأجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من ٦٢٦ من القادة والمدربين والمدربين بالمديرية العامة للدفاع المدني .

و توصلت الدراسة إلى أن التدريب عن بعد عبارة عن أسلوب تدريبي يستطيع المتدرب من خلاله الالتحاق بأي برنامج تدريبي بشكل متزامن أو غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور الشخصي لمكان انعقاده أو التقييد بعدد معين من المتدربين أو بوقت محدد ، وذلك عبر وسائط تقنية حديثة ، وان هذا الأسلوب يساهم في تلبية الاحتياجات التدريبية المتسارعة ، والتغلب على معوقات التدريب التقليدي .

### ٤ - دراسة (عبدالله القحطاني، ٢٠٠٥) (٢)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل في مراكز شرطة مدينة الرياض ، وماهي طرق وأساليب التدريب

---

(١) سالم بن مرزوق بخيت المطرفي، «نموذج مقترح لإنشاء مركز تدريب عن بعد بالمديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية - دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٥ .  
(٢) عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سوادة القحطاني، «التدريب أثناء العمل، دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٥ .

أثناء العمل المعمول بها حالياً ، وماهي معوقات العمل بهذا الأسلوب ،  
والتعرف على الايجابيات التي يحققها هذا الأسلوب .

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية في محور مدى  
وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل ، ووجود العديد من معوقات التدريب  
أثناء العمل . وقد أوصى الباحث بضرورة زيادة الوعي بمفهوم هذا النوع  
من التدريب ، والتأكيد على ضرورة العمل بطرق وأساليب التدريب أثناء  
العمل التي تناو لها مفكرو وخبراء الادارة ، وتذليل العقبات وتهيئة كافة  
الظروف التي تسهل العمل بتلك الطرق والأساليب بمراكز شرطة مدينة  
الرياض وكافة الأجهزة الأمنية .

٥ - دراسة (ناصر بن حسن عتي ، ٢٠٠٤) <sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية بمعهد الدفاع  
المدني بمدينة الرياض في الإعداد لمواجهة الأزمات والكوارث الأمنية ،  
من حيث الأساليب التدريبية المستخدمة ، والمعوقات التي تواجه البرامج  
التدريبية التي يقدمها المعهد . ولقد توصلت هذه الدراسة إلى ضعف  
الإمكانات المالية والفنية المتاحة لدى المعهد ، وعدم إتاحة الفرصة أمام  
المتدربين لاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع احتياجاتهم . ونظراً لهذه  
الصعوبات ، وغيرها من الصعوبات الأخرى التي تحد من فعالية البرامج  
التدريبية التقليدية في مديرية الدفاع المدني .

---

(١) ناصر بن حسن عتي ، «فاعلية البرامج التدريبية بمعهد الدفاع المدني في مواجهة  
الأزمات والكوارث الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة  
نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ م .

وأوصت الدراسة بضرورة الأخذ بالأساليب الحديثة في التدريب ،  
مثل: التدريب عن بعد ، والتدريب الذاتي ، وزيادة الإمكانيات المالية والفنية  
المتاحة لدى المعهد ، وإتاحة الفرصة أمام المتدربين لاختيار البرامج التدريبية  
التي تتناسب مع احتياجاتهم .

#### ٦ - دراسة : (عبيد علي راشد مسلم المنصوري ، ٢٠٠٤)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الموضوعية لظاهرة تدني نسبة  
توظيف العمالة المواطنة بالدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي .  
ومن أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين الاقتناع بالبرامج التدريبية  
وتوطين العمالة المواطنة وذلك بنسبة ثقة ٩٥٪ ، وتوجد علاقة بين تطوير البرامج  
التدريبية وتوطين العمالة المواطنة وذلك بنسبة ثقة ٩٥٪ كما توجد علاقة بين  
تصميم البرامج التدريبية وتوطين العمالة المواطنة وذلك بنسبة ثقة ٩٥٪ .

#### ٧ - دراسة : (عصمت عبدالله عبدالفتاح ، ٢٠٠٤)<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل السياسات التدريبية لأفراد الضيافة  
الجوية لتحديد نواحي الضعف والقصور بها والتي تؤثر على التميز في أداء  
الخدمة المقدمة من أفراد الضيافة الجوية .

---

(١) عبيد علي راشد مسلم المنصوري ، «نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في  
تنمية الموارد البشرية الوطنية: دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي» ،  
رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤ .  
(٢) عصمت عبدالله عبدالفتاح ، «اثر التدريب على التميز في أداء الخدمة: دراسة  
تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران» ، رسالة ماجستير غير  
منشورة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤ .

ومن أهم نتائج الدراسة: عدم وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية ، توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن نتائج البرامج التدريبية المقدمة لهم .

#### ٨ - دراسة (Anning, 2004 - Ding)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى بحث خصائص نشر النزعة المهنية والصبغة المحلية لهيكل البرنامج ونظام المناهج في الجامعات المهنية الصينية وكمثال لذلك جامعة نانجونج المهنية والتي اختيرت لإجراء دراسة متعمقة باستخدام طريقتي المقابلة الشخصية وتحليل المستندات لجمع البيانات للكشف عن طبيعة البرامج والمناهج وتم تطبيق استراتيجيات البحوث الميدانية ، الإدارة التنظيمية وشبكة الإدارة الخارجية وكذلك تم تحليل التغيير السلوكي التنظيمي .

ومن أهم نتائج الدراسة: تغير هيكل البرنامج ونظام المناهج نحو نشر النزعة نحو التدريب غير النظامي والتدريب عن بعد وأساليب التعليم غير التقليدية ، وإعادة هيكلة البرامج وإعادة صياغة المناهج في خدمة الحاجات الاقتصادية المتغيرة .

#### ٩ - دراسة : (الدباسي ، ٢٠٠٣)<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق في مستوى التحصيل الدراسي من خلال الطريقة التقليدية عن طريق الدائرة التلفزيونية المغلقة والتعليم عن بعد ، وأجريت الدراسة على طالبات المستوى الرابع من كلية التربية بجامعة

(1)Ding - Anning, Programs and Curricula at a Chinese Vocational University : A case study “, The University - of - Arizona, (0009) , 2004 .

(٢) صالح مبارك الدباسي ، «أثر استخدام التعليم عن بعد على تحصيل الطالبات»، مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض ، المجلد ١٥ ، ٢٠٠٤ .

الملك سعود بالرياض واستخدم الباحث المنهج التجريبي حيث تم تحديد إحدى المجموعتين كمجموعة ضابطة مكونة من (٣٦) طالبة ومجموعة أخرى مكونة من (٣٥) طالبة كمجموعة تجريبية ووزعت على المجموعة التجريبية الأشرطة، والكتب، والمذكرات، وحدد لهن ساعات للمناقشة من خلال الهاتف، إضافة إلى التعرف على انطباعات أفراد العينة التجريبية في نهاية الدراسة حول التعليم عن بعد.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - طريقة التعلم عن بعد أفضل من الطريقة التقليدية عن طريق الدائرة التلفزيونية من حيث مستوى التحصيل الدراسي .
- ٢ - التعليم عن بعد يتميز بالمرونة بالنسبة للمكان والزمان .
- ٣ - التعلم عن بعد من خلال الأشرطة المسموعة والمرئية والمحاضرات المطبوعة ساعد على الدراسة حسب قدراتهم ومكنهن من الرجوع إلى التعليم حسب الحاجة .
- ٤ - تجربة التعلم عن بعد وفرت الكثير من الوقت والجهد ، خاصة للطالبات المتزوجات .
- ٥ - تجربة التعلم عن بعد أكسبتهن الثقة بالنفس بالحصول على المعلومات ، وزادت من رغبتهن في التعليم ، وبث الحماس في نفوسهن ، ومهارة المناقشة والحوار .

١٠ - دراسة : (الصالح ، ٢٠٠٢) (١)

هدفت الدراسة إلى تحديد متغيرات التصميم التعليمي المؤثرة في نجاح التعليم عن بعد ، واستخدم الباحث أسلوب الاستقصاء في تحليل الدراسات

---

(١) بدر عبدالله الصالح، «متغيرات التصميم التعليمي المؤثرة في نجاح برامج التعليم عن بعد بالملكة العربية السعودية»، مجلة جامعة الملك سعود، الرياض، المجلد ١٤، ٢٠٠٤.

السابقة ومزج نتائجها لتحديد تلك المتغيرات واقتراح بعض التوصيات ، وقد تناولت الدراسة خمسة أسئلة حول متغيرات عملية تصميم مواد التعليم عن بعد هي: متغيرات التصميم التعليمي المؤثرة ، والمتغيرات الفعالة في اختيار تقنيات التعليم عن بعد ، والمتغيرات الفعالة في دعم التفاعل في برامج التعليم عن بعد والمتغيرات الاقتصادية والإدارية .

وتوصلت الدراسة إلى وضع نموذج لعملية التصميم يتكون من عدة مراحل هي: التحليل ، والتصميم ، والتطوير ، والتنفيذ والتقويم وخلصت الدراسة إلى ضرورة وضع متغيرات التصميم التعليمي الاعتباري في مرحلة مبكرة من مراحل تخطيط مشروع التعليم عن بعد وتطبيق عملية منظمة في تصميم مواد التعليم عن بعد ، كما انتهت الدراسة إلى بعض التوصيات المقترحة لدعم عملية تصميم مواد التعليم عن بعد .

#### ١١ - دراسة: (مريم العبار ، ٢٠٠٢)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية برامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية في دولة الامارات العربية المتحدة ، والاستفادة من البرامج التدريبية ، وأيضاً تدعيم دور التدريب الإداري بدولة الامارات العربية المتحدة ، وبيان نواحي القوة والضعف ومعالجة ذلك .

ومن أهم نتائج الدراسة: أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم مركزياً ، حيث الوزارات الاتحادية تقوم بعملية حصر تلك الاحتياجات دون اللجوء

---

(١) مريم محمد عيسى العبار، «تقويم فعالية برامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة»، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢.

إلى أي من الجهات المختصة ، وعدم كفاية برامج التدريب المنفذة من قبل معهد التنمية الادارية بالاحتياجات التدريبية للعاملين بالوزارة الاتحادية .

## ١٢ - دراسة: (محمد الخالد، ٢٠٠٢) (١)

هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية التي تنفذ في المعاهد الأمنية وأنواع تلك البرامج والكشف عن مدى رغبة الضباط في الالتحاق بالبرامج التدريبية بالمعاهد الأمنية باليمن وبيان الإيجابيات والسلبيات في تلك البرامج .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - أن خطة المعهد العالي للضباط لا تلبي الاحتياج الفعلي للمتدربين وذلك لعدم مشاركة القطاعات الأمنية في خطة إعداد هذه البرامج .
- ٢ - الجوانب التطبيقية تكاد تكون مغيبة ، وتطغى عليها الجوانب النظرية مع عدم صياغة هذه المواد النظرية بطريقة علمية تحقق الاتساق والمتابعة لكل ما هو جديد في البرامج التدريبية .
- ٣ - التقنيات والوسائل التدريبية غير متوفرة مع عدم صلاحية القاعات الدراسية لتنفيذ البرامج التدريبية .
- ٤ - عدم اختيار أعضاء هيئة التدريس من ذوي الكفاءات العلمية المتخصصة .
- ٥ - عدم وجود قسم مختص في إدارة المعهد للقيام بتقييم دوري لتلك البرامج وتلافي أوجه القصور فيها .

---

(١) محمد هاشم علي الخالد، «تقييم التدريب في المعاهد الأمنية دراسة تقييمية للبرامج التدريبية في المعهد العالي لضباط الشرطة بالجمهورية اليمنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢ .

### ١٣ - دراسة: (محمد المنيع، ٢٠٠٢) (١)

هدفت الدراسة إلى:

١- تحليل وتقويم البرامج التدريبية التي قدمها المعهد العالي للدراسات الأمنية بكلية الملك فهد الأمنية عام ١٤٢١هـ للوقوف على مدى تلبية هذه البرامج للمتطلبات الوظيفية للمتدربين الملتحقين بهذه البرامج .

٢- التعرف على آراء المتدربين في البرامج التدريبية التي يقدمها المعهد .

٣- الوقوف على آراء ومقترحات المتدربين في البرامج الحالية لزيادة كفاءة وفعالية هذه البرامج .

وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

١ - انخفاض نسبة تلبية بعض البرامج للمتطلبات الوظيفية للمتدرب وهي برامج القيادة الإدارية ، مكافحة المخدرات ، المرور ، الأدلة الجنائية .

٢- تأتي مجموعة البرامج الخاصة (كالتحقيق في القضايا الجنائية ، الرقابة على السجون) في مقدمة البرامج التي تحقق نسبة عالية جداً من المتطلبات الوظيفية للمتدرب وعلى ضوء تلك النتائج توصي الدراسة بإعادة النظر في مقررات البرامج التدريبية ، التي تنخفض فيها نسبة تليبيتها للمتطلبات الوظيفية للمتدربين عن ٧٥٪ مع التقويم المستمر للبرامج التي يقدمها المعهد . والتوسع في استحداث التقنيات الحديثة في التدريب .

---

(١) محمد بن سليمان المنيع، «تقويم البرامج التدريبية الأمنية - دراسة تطبيقية على الدورات التدريبية بالمعهد العالي للدراسات الأمنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٢م.



١٤ - دراسة (Odoch, paschal , wathum, 2002) <sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة طرق مساهمة التعليم والتدريب في تحقيق تنمية اجتماعية منصفة ، ومتواصلة ومعتمدة على الذات ، وأجريت دراسة حالة على فرع قومي لوكالة التعاون في البحوث والتنمية (ACORD) في منطقة ينبي بأوغندا ، وشملت طرق البحث الملاحظة وتحليل المستندات والمقابلات الشخصية (٤٦ مقابلة) شبه مقننة والعينة التي أجريت عليها المقابلة مثلوا العاملين في تنمية المجتمع والمشاركين السابقين في برنامج التدريب أكورد/ ينبي ، المستفيدين الأساسيين من البرنامج ، وكذلك العاملين به .

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عاملين تم التعرف عليهما بوصفهما معوقين لبرنامج أكورد/ ينبي للتعليم والتدريب للمساهمة في تحقيق مبادرات تنموية وهما: الاعتماد على الأساليب التقليدية للتدريب ، وضعف امكانيات التدريب وأدواته .

١٥ - دراسة (Hall & Torrington, 2001) <sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقييم نظم إدارة التعلم الصالحة للعمل مع التدريب الإلكتروني كأحد أهم أساليب التعلم الذاتي .

---

(1) Odoch - paschal - wathum, "Community development: education and training for change and localization", The University of British, Columbia, Canada, 2002 .

(2) orrington, Derek and hall, lawra, personnel management : a new approach, 4th ed.) New York : prentice - hall international ltd(, 2001 .

ومن أهم نتائج الدراسة أنه لا بد على مسؤولي التدريب تفهم الإمكانيات وأنظمة إدارة التعلم في المنظمات ، وأن أنظمة التعلم الذاتي يجب أن يكون لها نصيب أكبر من أداء جميع الوظائف .

## ١٦ - دراسة (Irani, 2001)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى تطوير برنامج تربوي جديد يساعد المدرسين عن بعد في تحقيق التفاعل بين المعلم والطالب وتم تقسيم الدراسة على جزئين:

الجزء الأول: قسم شامل للممارسين والمطورين للتعليم عن بعد في كليات الزراعة في أربعة عشر معهداً بالدولة لتحديد كيفية تطبيقه وممارسة التدريب التطويري الجامعي في مجال التعليم عن بعد .

الجزء الثاني: قسم لكلية الزراعة وعلوم الحياة بجامعة فلوريدا للمعرفة والوقوف على المستوى المعرفي لنظريات التعليم والتطبيق العملي والتقني واحتياجاتهم من التدريب الواجب إلمامهم به لممارسة التعليم عن بعد .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١ - كثير من المتدربين يفضلون الجلسات التدريبية المنفصلة أو المتباعدة والتي تعقد على مدى عدة أسابيع أو تلك التي تكون موجهة ذاتياً «الأقراص المدججة ، شبكة الإنترنت ، برامج الفيديو» .
- ٢ - أكثر من نصف المشاركين في البرامج التدريبية أشاروا إلى أن البرامج ذات العلاقة بالإنترنت هي الأهم بالنسبة لكلية .

---

(1) Tracy Irani, Developing A Model Distance Education Faculty, Training Program”, Campus Technology.2001.

٣- المعاهد التدريبية التي خضعت للدراسة تقدم حوافز لاستكمال التدريب والتدريس للمناهج والدراسات التعليمية عن بعد في شكل تعويضات للحصول على الدعم .

٤- أبدى المطورون من عينة الدراسة حاجة معهدهم إلى خطة استراتيجية خاصة بالتدريب على عملية التدريب عن بعد من حيث توفير الموارد الكلية .

٥- التعليم عن بعد واجه معوقين هما: نقص الوقت ونقص الموارد أثناء عملية التطوير المهني .

١٧- دراسة (Deare, 2001) <sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى تقديم برنامج حديث للتدريب الإلكتروني قام بإعداده وتصميمه وتطويره قسم الدفاع الأمريكي بتكلفة خمسة ملايين دولار، وجرى عرضه في موقع القسم على شبكة الإنترنت لتدريب منسوبي القسم من مدنيين وعسكريين، ويقدم العديد من المناهج المختلفة مثل: الصحة المهنية، والأمن المهني، والأمن الصناعي .

وتوصلت الدراسة إلى نجاح فكرة التطوير في قيام فرع تطوير البرامج التعليمية والتدريبية بقسم الدفاع بالتنسيق والتعاون مع شركة مايكروسوفت بجمع الأنظمة المتعددة للمناهج المختلفة التي كان يتلقاها منسوبو القسم لدى مؤسسات التعليم والتدريب الأخرى في وضع نظام تقني وعائي موحد

---

(1) www.astd.irg/e - e/earning/public,2000 Steven Deare , “Defince Rolls out E - Learning Plate Form in Double Computer World”, The Voice of it Mangement,2001.

مشترك يملكه القسم بعد أن تم تطويره وتميئته لتقديم جميع المناهج التدريبية المطلوبة من خلال المختصين الفنيين و ثم عرض الدورات والبرامج لجميع منسوبيها على موقع القسم بشبكة الإنترنت وتحقيق استفادة لأكبر عدد من منسوبيها .

١٨ - دراسة (Kilby, 2001)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعريف بأسلوب التدريب المبني على شبكة الإنترنت ، من حيث الدعائم الأساسية لهذا النوع من التدريب ، والعوامل التي تؤثر فيه ، مع التركيز على تجربة مركز معلومات التدريب المبني على الإنترنت Web TIC الذي تأسس عام ١٩٩٤ .

وتوصلت الدراسة إلى أن هذا المركز ساهم في تقديم كثير من الفرص والإمكانات لكل من التدريب الذاتي والتدريب الجماعي ، وذلك مقارنة بالتقنيات الأخرى للتدريب .

١٩ - دراسة ( e/learning/public,2000 - www .astd,irg/e )<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مجهودات منظمات الأعمال في بناء وتسويق التدريب الإلكتروني ومدى تقبل الموظفين لهذا النوع من التدريب .

---

(1)Tim Kilby, “The Direction Of Web , Based Training”,The Learning Organization, Vol.8, No. 5,2001

(2) www.astd,irg/e - e/earning/public,2000.

ومن أهم نتائج الدراسة هو نجاح معظم دورات التدريب الإلكتروني والتي حققت عدة أهداف ، حيث تم الإعلام والتعريف بهذا النوع من التدريب جيدا، وتم توفير الدعم اللازم للمتدربين أثناء ساعات العمل .

٢٠ - دراسة (American Society For Training & Development,2000)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الجهود التي تبذلها منظمات الأعمال في إعداد وتنفيذ برامج التدريب الإلكتروني وبين مدى تقبل العاملين في هذه المنظمات لهذه النوعية من البرامج ، ولقد أجريت هذه الدراسة على ٧٠٠ متدرب من ١٦ منظمة من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن معظم البرامج الناجحة في التدريب الإلكتروني تميزت بما يلي : الإعلان عن هذه البرامج وتعريف المتدربين بمحتوياتها والأهداف المنشودة منها ، وتوفير الدعم اللازم للمتدربين من قبل منظماتهم ، والتأكيد على أن الإحباط الناتج عن عدم المعرفة الكاملة للمتدربين بكيفية استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني لا يمثل عائقا أمام نجاح هذا التدريب في تحقيق الأهداف المنشودة منه . ولقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تشجيع التدريب الإلكتروني بجانب الاهتمام بالتدريب التقليدي ، مع الاهتمام بتطوير البيئة الملائمة التي تمكن المتدربين من الاستفادة الكاملة من هذا التدريب .

---

(1) American Society For Training & Development, Electronic Learning, [www.astd.org/astd/e\\_learning/public](http://www.astd.org/astd/e_learning/public)

## ٢١ - دراسة (أمل عبد الفتاح - ١٩٩٨م)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطبيق نظام تدريب عن بعد للمعلمين أثناء الخدمة ، وكيفية تطويره ، والوقوف على خبرات بعض الدول في تقديم نظم التدريب عن بعد أثناء الخدمة . ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التدريب عن بعد يقدم للمعلمين حلاً فعالاً لمواجهة القصور في إعدادهم قبل الالتحاق بالعمل .

وتوصلت الدراسة إلى أن تبني نظام التعليم عن بعد يعد من أهم آليات تفعيل دور المدرسة في مصر ، بالإضافة إلى أن تبني هذا النظام يتفق مع خطة التطوير التكنولوجي لتطوير التعليم .

## ٢٢ - دراسة (Walker et . al , 1998)<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى استفادة ضباط الشرطة والعدالة الجنائية في الولايات المتحدة الأمريكية من البرامج التدريبية التي حصلوا عليها من خلال الإنترنت .

وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام الإنترنت والشبكة العالمية للمعلومات ساهم في حصول المتدرب على ما يحتاجه من مادة تدريبية في

---

(١) أمل محمد عبد الفتاح ، تصور مقترح لنظام تدريب عن بعد للمعلمين أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول الأخرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ١٩٩٨ م .

(2) Roy Walker,et al.,“Creating Distance Learning Environment on the World Wide Web For Police & Allied Criminal Justice Personnel”, The Academy Of Criminal Justice Sciences in Albuquerque, New Mexico March, 1998

الوقت والمكان المناسب له ، بالإضافة إلى إمكانية استشارة بعض المتخصصين في المجال المهتم به ، والتفاعل مع غيره من المدربين .

### ٢٣ - دراسة : (George Benson, 1998)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعريف بالتدريب غير الرسمي وأهميته في العمل ودوره في زيادة معدل الأداء لدى الموظفين .

ومن أهم نتائج الدراسة أن التدريب الرسمي يستغرق نحو ٧٠٪ من إجمالي وقت التدريب في الأنشطة غير الرسمية أو المخطط لها مسبقاً ، و ٧٥٪ من التدريب الخاص بالكمبيوتر تدريب غير رسمي .

### ٢٤ - دراسة : (Aaron W .Hughey & Kenneth J .Mussing , 1998)<sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد العناصر المؤثرة على فاعلية التدريب ودور مدراء التدريب في إنجاح العملية التدريبية وتحقيق أهداف التدريب .

ومن أهم نتائج الدراسة أن التطبيقات العملية التي يتضمنها البرنامج التدريبي ، تمثل واحداً من العناصر التدريبية ذات التأثير الإيجابي على مدى فاعلية التدريب ، والمتابعة النشطة للبرنامج التدريبي ، من قبل مدراء التدريب تمثل عنصراً فعالاً لإنجاح البرنامج التدريبي ، والتصميم الجيد للبرنامج التدريبي ، ودقة اختيار موضوعاته وتحديد أسلوبها ، وفقاً لقاعدة

---

(1) George Benson, "Informal Training Takes off", Training & Development journal, may 1998 .

(2) Aaron W.Hughey & Kenneth J.Mussing, «Designing Effective Employee Training Program», Training for Quality Journal, Vol.5, No.2, 1998, PP. 52 57 ..

من نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية ، تعد من العناصر الإيجابية المؤثرة على فعالية التدريب ، وربط الأهداف العامة للمنظمة بأهداف الخطط التدريبية لها تأثير إيجابي على فاعلية العملية التدريبية ، وضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية ، والتي تطلبها توجهات التطوير المستقبلية وذلك للحد من سلبية تقبل العملية التدريبية لدى العاملين .

٢٥ - دراسة : (Judy D .Olian and Cathy C .Durham , 1998)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى وضع نموذج عام يمكن استخدامه كمقياس لتقييم أداء أقسام التدريب في مختلف المنظمات ، مع واقع المعلومات المتاحة عن الممارسات العملية لأقسام التدريب لدى المنظمات الناجحة .

ومن أهم نتائج الدراسة أن فاعلية النشاط التدريبي بالمنظمات ترجع إلى عدد من العوامل المؤثرة منها: اشتراك الإدارة بأعلى مستوياتها في كافة المراحل والأنشطة المتعلقة بوضع الخطة التدريبية ، ومتابعة ومراجعة عملية تنفيذ برامج الخطة التدريبية ، ووجود نظام لمراقبة وإدارة عملية تقييم النشاط التدريبي في مختلف مراحله ، ووجود نظام للتغذية العكسية بناتج عملية التقييم لكافة مراحل النشاط التدريبي .

---

(1) Judy D.Olian and Cathy C.Durham,"Designing Management Training and Development for competitive Advantage", Human Resource Planning, 1998, PP. 20 31 ..



## ١ . ٤ . ٢ الأدبيات التي اهتمت بتنمية المهارات الإدارية

١ - دراسة (بندر دوش، ٢٠٠٦) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الأمنية في رفع مستوى أداء مديري مراكز الشرطة ، والتعرف على دور المهارات الأمنية في تحديد آلية ترشيح مديري مراكز الشرطة ، والوقوف على العقبات التي تحد من مستوى أدائهم . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة أن تقوم الجهات المسؤولة ببذل جهودها لزيادة وتحسين المهارات الأمنية لمديري مراكز الشرطة ، وتوحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فاعلية المهارات الأمنية ، وإزالة المعوقات التي تحد من فاعليتها ، والعمل على توفير الاستقرار الوظيفي والاجتماعي لمديري المراكز لضمان استقرارهم في العمل .

٢ - دراسة (اشرف عبد الباري، ٢٠٠٥) (٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد التي قد تكون غير مهتم بها سواء من جانب العاملين أو من جانب الإدارة والتي تؤدي إلى انخفاض تأثير أساليب ونظم الأداء الحالية في مواجهة متطلبات التطوير ، وهل التركيز على هذه الأبعاد يمكن أن يؤدي إلى تنمية مهارات وأداء العاملين وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها . وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج يحتوي على ثلاثة أبعاد هي (البعد السلوكي بعناصره : الدوافع - الاتجاهات - التعلم) ، (البعد التنظيمي بعناصره : تقييم الأداء - السياسات - والإجراءات - فرق العمل) ، (البعد التكنولوجي بعناصره

---

(١) بندر علي موسى دوش ، «دور المهارات الأمنية في رفع مستوى الأداء» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٧ .  
(٢) أشرف السيد عبد الباري ، «نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المشترك» ، القاهرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٥ .

: تكنولوجيا المعلومات - الإنترنت) وهذه الأبعاد الثلاثة تؤدي إلى تنمية مهارات وأداء العاملين ، وبالتالي أداء المنظمة ككل .

### ٣- دراسة (فهد الذويبي، ٢٠٠٥) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الادارية والشخصية التي يتمتع بها ضباط شرطة القصيم ، ومعرفة طبيعة تعامل ضباط الشرطة مع الجمهور ، وامكانية توظيف المهارات الادارية والشخصية لضباط الشرطة لتحسين تعاملهم مع الجمهور . وتوصلت الدراسة الى أن أكثر معوقات توظيف المهارات الادارية والشخصية لضباط الشرطة هي : ضغوط العمل ، والاعتماد على الأقدمية فقط في الاختيار للمناصب القيادية . وأن أكثر أساليب تنمية المهارات انتشارا بين ضباط الشرطة هي : الممارسة العملية والتحفيز وتحسين بيئة العمل ومنح فرصة للمرؤوسين لاكمال تعليمهم العالي .

### ٤ - دراسة (تامر خليل ، ٢٠٠٤) (٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الوسائل لتنمية المهارات الادارية للارتقاء بالأداء الأمني من خلال التدريب كركيزة أساسية لتوفير النوعيات والأعداد من مختلف المستويات للقيام بمسؤولياتهم الفنية والمهنية والتخصصية . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة اتباع الطرق الحديثة في التدريب ، وتطبيق الوسائل العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم المناهج التدريبية تبعا لخطة العمل التدريبي .

(١) فهد بن محمد الذويبي ، «المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٥ .

(٢) تامر خليل حسين خليل ، «تفعيل المهارات الادارية للارتقاء بالأداء الأمني» ، دبلوم ادارة الأزمات ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ .

## ٥ - دراسة (عبد الرحمن العقلا، ٢٠٠٣) (١)

هدفت الدراسة إلى تحديد ماهية المهارات الأمنية اللازمة لزيادة الفاعلية الأمنية، وعوامل نائها. وكذلك العوامل الإدارية اللازمة لزيادة الفاعلية الأمنية. ومعاينة واقع الفعالية الأمنية لمؤسسات وشركات الحراسة المدنية الخاصة من حيث المهارات الأمنية، والعوامل الإدارية المتوفرة فيها. وأيضاً تقويمها واستظهار إيجابياتها، وسلبياتها بما يزيد من فعاليتها الأمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة جداً من العينة يحققون مؤشرات المهارات السلوكية، ويجسد الحراس المهارات الإنسانية المطلوبة بشكل عملي وإيجابي. واتضحت الفروق الفردية المتعلقة بالجانب الفكري والذهني عند الحراس. وأظهرت كذلك تفاوت عناصر العملية الإدارية من شركة إلى أخرى الأمر الذي ينعكس بالسلب أو الإيجاب على الفاعلية الأمنية للمؤسسات والشركات الأمنية الخاصة.

## ٦ - دراسة (هاني أبو العلي، ٢٠٠٣) (٢)

هدفت الدراسة إلى المساهمة بشكل أو بآخر في تنمية المهارات الادارية من خلال تفعيل دور القيادات الوسطى ومدى حاجتها للإلمام بالمهارات الإدارية المختلفة خاصة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرار والرقابة.

(١) عبد الرحمن بن عبد العزيز بن عقلا العقلا، «المهارات الأمنية والعوامل الإدارية لزيادة الفعالية الأمنية في مؤسسات وشركات الحراسة المدنية الخاصة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٣.  
(٢) هاني بن محمود عبد الله أبو العلي «تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى بقطاع الأمن العام»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٣.

وتوصلت الدراسة إلى أن ضباط القيادة الوسطى بأفرع أجهزة الأمن العام بمحافظة جدة يتمتعون بالمهارات الإدارية المختلفة التي يجب أن يتحلى بها ضباط تلك الفئة، وأنه يوجد تأثير حقيقي لأعمال ضباط القيادة الوسطى نحو المهارات الإدارية ما عدا مهارة التوجيه . وأن المهارات الإدارية للقيادة الوسطى تتأثر بالتخصص الدراسي ما عدا مهارتي التنظيم والاتصال . وأنه يوجد تأثير لمستوى الخبرة العملية والمهارات الإدارية فيما عدا مهارة الاتصال . ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التقييم الذاتي للقيادات الوسطى وبين تقييم مرؤوسيهام لهم .

٧ - دراسة (Sadek, 2003) <sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على التوجهات المستقبلية حول تنمية مهارات العاملين عن طريق التعليم عن بعد عبر شبكات الإنترنت . واستعرض فيها التحسن الذي طرأ خلال السنوات الأخيرة على أداء العاملين نتيجة التطورات الهائلة في الوسائط والاتصالات والزيادة التي واكبتها في موضوعات برامج التعليم عن بعد .

وتوصلت الدراسة إلى أن التطورات السريعة في الكمبيوتر بداية الثمانينيات والأساليب الفعالة والمرنة في تخزين المواد المنهجية أو جردت مثلاً جيداً للتعليم عن بعد باعتبار الطبيعة التفاعلية للكمبيوتر التي جعلت منه وسيلة للتعليم الشخصي وجذب المتعلمين عن بعد أكثر من أي وسيلة سابقة؛ غير أنه نتيجة للمشكلات التربوية التي واجهت المتعلمين بالكمبيوتر فقد تم تطوير التعليم عن طريقه من خلال شبكة الإنترنت وصفحات الويب المنتشرة ما أوجد

---

(1) Alaa Sadek,»Direction for Future Researches on Line Distance Education” , Future Education south university,2003

العديد من المصادر التعليمية وتوفير تبادل المعلومات فيما بين المتعلمين وانتشار الدراسات العلمية وتحقيق تفاعل مشترك عن طريق مؤتمرات الإنترنت.

#### ٨ - دراسة (سامر الصاعدي، ٢٠٠٣) <sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى إيضاح ومعرفة أثر دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية المهارات البدنية، واكتساب المهارات الفنية، وتحديد أثر برامج التدريب على رأس العمل في اكتساب ودعم المهارات المسلكية للعاملين في الدفاع المدني بمنطقة المدينة المنورة.

وتوصلت الدراسة إلى أن الحوافز والمكافآت المشجعة أثناء التدريب تسهم بدرجة عالية في تفعيل دور برامج التدريب على رأس العمل، وتنمية المهارات البدنية، وأن أغلب العاملين يرون أن دور برامج التدريب على رأس العمل يسهم بدرجة متوسطة في تنمية المهارات البدنية، وأن برامج التدريب على رأس العمل تسهم بدرجة عالية في اكتساب المهارات الفنية، وأن برامج التدريب على رأس العمل تسهم بدرجة عالية في دعم واكتساب المهارات المسلكية للعاملين.

#### ٩ - دراسة (مأمون الدقاسمة، ٢٠٠٢) <sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير بعض العوامل الشخصية على اتجاهات المديرين نحو مجالات التغيير التنظيمي وتحديد نوع وقوة علاقة الارتباط القائمة في هذه المجالات، وخلصت الدراسة إلى وجود فروق

---

(١) سامر عبيد عبد الله الصاعدي، «دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني: دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٣.

(٢) مأمون أحمد سليم الدقاسمة، «التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد بالأردن نحو دوافع وسمات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي»، مسقط، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، العدد (٨٨)، السنة (٢٤)، مارس ٢٠٠٢.

جوهرية للمؤهل العلمي للمديرين بين اتجاهات أفراد العينة نحو سمات التغيير الإيجابية ، كما تبين وجود فروق جوهرية في الاتجاهات نحو متطلبات التغيير التنظيمي تعود لمدة الخدمة ولصالح ذوي مدة الخدمة الأكبر .

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعاملين وتعديل الأنماط السلوكية لديهم بما يتناسب مع طبيعة التغييرات والتأثير إيجابياً في اتجاهاتهم نحو التطوير وتنمية مهاراتهم الادارية .

#### ١٠ - دراسة (محمد الرشودي - ٢٠٠٢) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يمكن من خلالها تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة ، والعلاقة بين هذه المهارات وبين فعالية الأداء الوظيفي .

وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية الفنية مثل : (تحمل المسؤولية والحزم والإيمان بالهدف) أكثر المهارات أهمية للضباط مقارنة بكل من المهارات الذاتية مثل : (المبادأة والابتكار) والمهارات الإنسانية مثل : (تقدير الآخرين) والمهارات الإدارية مثل : (القدرة على اتخاذ القرارات والتنسيق) . كما توصلت الدراسة إلى أن برامج التدريب التأهيلية والتخصصية والممارسة العملية وبرامج التدريب والتعلم الذاتي ، تعد من أكثر الأساليب المستخدمة في تنمية المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة .

---

(١) محمد بن إبراهيم الرشودي ، «المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي ، دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٢ .

هدفت الدراسة إلى تنمية مهارات وتعزيز وتشجيع وتوسيع القدرات العلمية للمدرسين عن بعد ومهاراتهم بواسطة استخدام الكمبيوتر والإنترنت وغيرها ، وتم بناء نموذج يساعد على تهيئة بيئة تدريبية بمقدورها مساندة مفاهيم التعليم الذاتي والتعليم التعاوني من خلال اقتراح وتطوير نظام تدريبي وتطويري للمناهج الدراسية يمكن المدرسين عن بعد من تعلم كل ما يتصل بالبيئة التدريبية عن بعد لتقديم المواد على الإنترنت ، وبالتالي يتغير دور المدرب من التدريس بطريقة مبنية على الكتب والمراجع إلى التركيز على التسهيل وإسداء النصح والإرشاد وتحول دوره إلى مصمم للبيئة التعليمية .

وتوصلت الدراسة إلى نموذج من ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

البعد الأول: ويتضمن محتويات المادة ويمثل ما يريد المدرسون أن يعلموه وفيها يتم دراسة مادة «المعلومات»

البعد الثاني: يمثل معرفة المدرس ومهاراته وطرق تقييم أنشطة التعلم للطلاب .

البعد الثالث: اختيار الشكل الإعلامي المفضل للتعلم وحدد خمس بيئات تعليمية مختلفة مثل: بيئة التدريس عن بعد باستخدام الفيديو حسب الطلب ، وبيئة التعلم الفردية عن بعد وهي مبنية على التعلم المساند بواسطة الكمبيوتر وبيئة استكشاف المعلومات باستخدام الفيديو حسب الطلب لمحاضرة سبق تخزينها ، وبيئة مساندة من أجل حل مشكلة بناءً على تصميم مؤيد بالكمبيوتر ،

---

(1)Toshio Okamoto & Alexandra Cristea, "Distance Ecological Model for Individual and Collaborative Learning Support Graduate" , School of Information Systems of Electro Communications, YOKYO, 2001.

وبيئة مساندة من أجل عمل التعلم التعاوني الموزع أو المقسم وهي مبنية على الاتصالات متعددة المواقع وتقوم على الإمداد بمجموعة من البرامج بنافذة ذاكرة مشتركة وبالمرجع الأصلي، وبمعلومات صوتاً وصورة من أجل المتدربين .

## ١٢ - دراسة (خالد آل الشيخ - ٢٠٠١) (١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض وتحديد العلاقات بين المتغيرات الشخصية والمتمثلة في (العمر، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية) وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض وتحديد العلاقات بين المتغيرات التنظيمية للمنظمة والمتمثلة في (الصيغ الرسمية، المركزية، أسلوب الإشراف) وبين أداء العاملين في شرطة مدينة الرياض .

وتوصلت الدراسة إلى أن ارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، ووجود علاقة إيجابية محدودة بين العمر ومستوى الاداء الوظيفي، وعلاقة جوهرية بين كل من الرتبة العسكرية، مسمى الوظيفة الحالية والأداء الوظيفي . ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الصيغ الرسمية ومحاورها (دليل الأنظمة، مراعاة الأنظمة، الوصف الوظيفي، دقة الوصف الوظيفي) من جهة ومستوى الأداء الوظيفي من جهة أخرى باستثناء محور قواعد العمل كأحد محاور الصيغ الرسمية، وكانت سلبية وغير دالة إحصائياً .

---

(١) خالد آل الشيخ، «المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية» دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠١ .



### ١٣ - دراسة (أحمد النعيمي ، ١٩٩٨) (١)

هدفت الدراسة إلى تشخيص أهم المشكلات الإدارية التي تتعلق بتنمية المديرين ، والتعرف على الدور الذي تلعبه خطط وبرامج التنمية الإدارية في إحداث التطوير التنظيمي ، واقتراح استراتيجية شاملة للتنمية البشرية بالتركيز على التنمية الإدارية التي تأخذ في الاعتبار الاحتياجات الحالية والمستقبلية في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية .

وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور واضح في مستوى التنمية الإدارية بدائرة بلدية أبوظبي ، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لعملية التنمية الإدارية للمديرين ، ووجود قصور فيما يتعلق بالهيكل التنظيمية ، وأوصت بضرورة تطوير نظم قيادة الأفراد وتطوير نظم تقييم الأداء ، وتطوير نظم التدريب والتنمية الإدارية لتنمية المهارات الادارية للعاملين .

### ١ . ٤ . ٣ الأدبيات التي اهتمت بموضوع القيادة

#### ١ - دراسة (محمد بن إبراهيم الربيق ، ٢٠٠٤) (٢) :

هدفت الدراسة إلى بحث وتحليل العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية ، مع التركيز على عوامل البيئة الإدارية .

(١) أحمد محمد ناصر النعيمي ، «استراتيجية التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبوظبي» ، القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ١٩٩٨ .

(٢) محمد بن إبراهيم محمد الربيق ، «العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ .

وتوصلت الدراسة إلى أن لكل من الحوافز والمناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية في المملكة ، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين عوامل البيئة الإدارية وفعالية الأداء الوظيفي لهذه القيادات .

## ٢ - دراسة (أحمد بن غليطة ، ٢٠٠٤)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على السمات المميزة لتطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي ، وتقييم تجربة شرطة دبي في تطبيق مفهوم وآليات الجودة الشاملة في ضوء المتطلبات اللازم توافرها لهذا التطبيق .

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ، منها: أن تقييم مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المجال الشرطي يعتمد على عدد من المعايير ، يأتي في مقدمتها كفاءة القيادة الشرطية ومدى قدرتها على الإلمام بالمسؤوليات الملقة على عاتقها ، وضرورة تركيز اهتمام جهاز الشرطة على المبادرة إلى حل المشكلات ، وهو ما يقتضي إشراك الموظفين في الرؤية ، وتطوير النظم حتى يمكن تنفيذ القيم الجديدة ، وإعادة صياغة البيئة التقليدية للجهاز ، كما يتعين عليهم التركيز على تحقيق الدعم المالي للموظفين من خلال وضع نظام للمكافآت يشجع عمل الفريق ، وتدعيم قيم الجهاز ، واكتساب مهارات جديدة بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر لأفراد الشرطة .

---

(١) أحمد ثاني على بن غليطة ، «إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي مع دراسة تطبيقية على شرطة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ٢٠٠٤ .

### ٣- دراسة (ريم مصطفى ، ٢٠٠٤) (١)

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين وأوصت الدراسة بمراجعة نظام الاختيار والتعيين القائم لتحديد نقاط الضعف والقوة فيما يتعلق بالقيادات الادارية ، وتنمية القدرات القيادية في اتجاه أنماط القيادة التحويلية والديقراطية والقيادية والداعمة للأفراد وكذلك القيادة الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

### ٤ - دراسة (مغير الخليلي ، ٢٠٠٣) (٢)

هدفت الدراسة إلى محاولة وضع نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطن التنظيمية يعمل على زيادة الولاء التنظيمي من خلال الدور الرئيس الذي تقوم به القيادات .

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو نمط القيادات التحويلية ، حيث يتركز الاهتمام على تعظيم الاستفادة من القدرات الإبداعية والمساندة في تكوين كوادر وقاعدة تتبنى منهج الفكر الإداري الحديث الذي يدعو إلى المرونة الفكرية واستخدام التقنيات الحديثة ، مع التفاعل والمشاركة بشكل إيجابي للعاملين ، وذلك بهدف تحقيق وتطوير أداء المنظمات والعاملين والتغلب على تحديات المستقبل .

---

(١) ريم مصطفى، «أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي مع دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية»، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الادارة العامة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤ .

(٢) مغير خميس الخليلي، «نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطن التنظيمية - دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي»، القاهرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢٠٠٣ م.

## ٥ - دراسة (سعد الهذلي، ٢٠٠٣) (١)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور المهارة القيادية في العصر الحديث وذلك من خلال ما تقوم به من دور فعال في تكوين شخصية القائد الناجح؛ إذ يكون لشخصية القائد دور في عملية اتخاذ القرار وبالذات في الحالات الطارئة، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين المهارة القيادية باتخاذ القرارات في الظروف الطارئة. والتركيز على مهارة القائد الأمني في جهاز قوات الطوارئ الخاصة. وتقديم التوصيات التي تفيد في تطوير مستوى المهارة القيادية وتطوير القرار وترشيده.

وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات المتخذة لمواجهة الحالات الطارئة غالباً ما تكون قرارات استراتيجية تتولى إصدارها الإدارة العليا. وأن هناك ضعفاً شديداً في المتغيرات الشخصية والمشاركة في اتخاذ القرار. وأن الخلفية المرجعية في اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة هي الأنظمة واللوائح والتعليمات. وأن من أهم متطلبات اتخاذ القرارات في تلك المواقف نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار.

## ٦ - دراسة (آل دويس، ٢٠٠٠) (٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الضباط والأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية نحو استخدام الإنترنت كما استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

---

(١) سعد عليوي علي الهذلي، «مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٣ م.  
(٢) هادي علي آل دويس، «اتجاهات الضباط والأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية نحو استخدام الإنترنت»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٠.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاتجاهات نحو استخدام الإنترنت بين العاملين في الأجهزة الأمنية (الأمن العام والدفاع المدني) من الضباط والأفراد لصالح الضباط . وأشارت النتائج إلى أن هناك رغبة لدى العاملين بالأجهزة الأمنية في الاشتراك مستقبلا في خدمات الإنترنت . وأوصت الدراسة بأن تسعى الجهات المسؤولة في الأجهزة الأمنية لعقد دورات تدريبية لمكافحة أمية الحاسوب مع التركيز على وضع خطط تدريبية لمنسوبيها لفهم واقع وتكنولوجيا (الإنترنت) والاستفادة من تجارب الآخرين في المحيط الإقليمي والدولي .

٧ - دراسة (عبدالله الغامدي ، ٢٠٠٠) (١)

هدفت الدراسة إلى تحديد أوجه القصور التي تعترض سير العمل بشؤون الإمداد والتموين بالأمن لعام ، والتعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث ذلك القصور ، والتعرف على أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بشؤون الإمداد والتموين بالأمن العام .

والمنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي ، وحيث قام الباحث بتصميم استبانة لتكون الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة ، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٢٠٠) مبحوث ممثلين لمجتمع الدراسة .

---

(١) عبد الله بن محمد جبار الغامدي، «أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام: دراسة تطبيقية على الضباط والأفراد العاملين بإدارات شؤون الإمداد والتموين بالمنطقتين الوسطى والغربية»، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٠ .

وتوصلت الدراسة إلى أن للتدريب تأثيراً واضحاً في رفع كفاءة المدرب الفنية ، وتحسين أسلوب الأداء وتنمية قدراته ومهاراته ، ومنحه قدرة على اتخاذ القرارات ، وحل المشكلات ، وإكسابه مهارات ومعارف جديدة .

#### ٨ - دراسة (نوف الحريول ، ٢٠٠٠)<sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الإنسانية لدى القيادات النسائية السعودية في الأجهزة الحكومية . وتحديد ما إذا كان هناك اختلاف بين الرئيسات والمرؤوسات للمهارات الإنسانية لدى القيادات النسائية السعودية . وتقديم المقترحات والتوصيات التي من الممكن أن تسهم في تطوير الأداء السلوكي والإنساني لتلك القيادات في الأجهزة الحكومية .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الإنسانية لدى القيادات الإدارية النسائية في القطاع العام السعودي هو مستوى فوق المتوسط . ووجود اختلافات معنوية عالية بين رؤية الرئيسات ورؤية المرؤوسات في مدى ممارسة القيادات الإدارية النسائية للمهارات الإنسانية في مجال العمل . وأن الرئيسات يرين أنهن يمارسن المهارات الإنسانية بشكل كبير وذلك وفق الأبعاد الإنسانية التي حددتها الدراسة . وأن الرئيسات الأصغر سناً أكثر تطبيقاً للمهارات الإنسانية من الرئيسات الأكبر سناً .

---

(١) نوف محمد الحريول ، «المهارات الإنسانية لدى القيادات النسائية السعودية، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٠ .

## ٩ - دراسة (زناتي، ١٩٩٩) <sup>(١)</sup>

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين سلوك القادة والقدرة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين بغرض تدعيم السلوكيات المساندة لعملية الابتكار، واحتواء تلك السلوكيات المعوقة للابتكار وتوجيهها وجهة تخدم عمليات الابتكار والتجديد والتطوير في أداء الخدمة الحكومية .

وتوصلت الدراسة إلى أن نمو وتطور المنظمات يحتاج في المقام الأول إلى قادة تتوافر فيهم القدرة على الإنتاج الابتكاري وتوليد الأفكار . وأن بعض سلوكيات القادة لها تأثيرها الواضح على القدرة الابتكارية للمرؤوسين .

## ١٠ - دراسة (Boling ، 1998) <sup>(٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين خمسة قادة من ذوي الرؤية الاستراتيجية من الذين نجحوا في قيادة منظماتهم وساهموا في زيادة رأس المال الفكري وتنمية مهارات العاملين، وتمثلت عينة البحث في خمسة من القادة أصحاب الخبرة في إدارة المنظمات.

---

(١) محمد ربيع زناتي، «أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية»، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، ١٩٩٩ .

(1)L.A. Bloing, "Entrepreneurial Leadership: New Paradigm Research Discovering the Common Characteristics & Traits of Entrepreneurial who have Served Success Fully in Leadership Position", Ph. D., B. A, Walden University, 1998.

وتوصلت الدراسة إلى أن هذا النمط من القادة يجب التحدي والتغيير المستمر . ويتميز هؤلاء القادة بثلاث خصائص هي: الإبداع ، والاهتمام ببناء المنظمة ، وفهم مشاكل العاملين . ويسعى هؤلاء القادة إلى تشجيع رأس المال الفكري على البحث والتجديد ويتصدون لحالات الإحباط والاعترا ب التي قد تواجه رأس المال الفكري والمتمثل في المهارات التي يملكها العاملون .

#### ١ . ٤ . ٤ تحليل ومناقشة الدراسات السابقة

يمكن القول بصفة عامة أن الدراسات السابقة ألفت الضوء على الكثير من البيانات والمصادر والمعلومات التي ساعدت الباحث سواء في تحديد المشكلة أو صياغة فروض البحث الحالي واختيار المنهجية التي اتبعها الباحث في عرضه لعناصر ومتغيرات البحث .

ونعرض فيما يلي تعليقاً على اجمالي الدراسات السابقة:

١ - دراسات حاولت البحث في مدى كفاءة البرامج التدريبية المطبقة ، ومن هذه الدراسات: دراسة (المري ، ٢٠٠٧) ، ودراسة (مريم العبار ، ٢٠٠٢) ، ودراسة (الخالد ، ٢٠٠٢) ، ودراسة (Aaron & Kenneth . 1998) ، ودراسة (Judy & Cathy . 1998) . وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هناك العديد من أوجه القصور تؤثر بشكل كبير على كفاءة وفاعلية العملية التدريبية ، وبضرورة إعادة النظر في محتويات البرامج التدريبية ، مع التقييم المستمر للبرامج التدريبية . والتوسع في استحداث وتطبيق التقنيات الحديثة في التدريب .

٢ - دراسات تناولت تأثير التدريب على زيادة توظيف العمالة . ومن



هذه الدراسات : دراسة (الشقاع ، ٢٠٠٧) ، ودراسة (المنصوري ، ٢٠٠٤) . وتوصلت هذه الدراسات إلى أهمية عقد برامج تدريبية ، ترتبط بخطة التوطين الكلية للدولة . وكذلك ضرورة توافق فلسفة التدريب مع المناخ التنظيمي السائد في التوجه بخطة التوطين .

٣- وعرضت دراسة (عتي ، ٢٠٠٤) تأثير التدريب الجيد على القدرة لمواجهة الكوارث والأزمات . وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الأخذ بالأساليب الحديثة في التدريب ، مثل : التدريب عن بعد ، والتدريب الذاتي ، وزيادة الإمكانيات المالية والفنية المتاحة لعملية التدريب ، وإتاحة الفرصة أمام المتدربين لاختيار البرامج التدريبية التي تتناسب مع احتياجاتهم .

٤- أما دراسة (Odoch & Wathum , 2002) فقد تناولت تأثير التدريب على تنمية المجتمع . وتوصلت إلى أن هناك عاملين تم التعرف عليهما بوصفهما معوقين لبرنامج التدريب وهما: الاعتماد على الأساليب التقليدية للتدريب ، وضعف إمكانات التدريب وأدواته .

٥- وبحث دراسة (عصمت عبد الفتاح ، ٢٠٠٤) تأثير التدريب على التميز في أداء الخدمة المقدمة للعملاء بشركات الطيران . وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية ، وأنه توجد اختلافات جوهرية بين اتجاهات الرؤساء واتجاهات أفراد الضيافة الجوية بشأن نتائج البرامج التدريبية المقدمة لهم .

٦- وتناولت بعض الدراسات التدريب عن بعد باعتباره أحد الاتجاهات الحديثة في التدريب . ومن هذه الدراسات : دراسة (المطرفي ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (الدباسي ، ٢٠٠٣) ، ودراسة (الصالح ،

٢٠٠٢) ، ودراسة (Irani . 2001) ، ودراسة (أمل عبد الفتاح ، ١٩٩٨) . وتوصلت هذه الدراسات إلى ان هذا الأسلوب يساهم في تلبية الاحتياجات التدريبية المتسارعة ، والتغلب على معوقات التدريب التقليدي . وضرورة وضع متغيرات التصميم التعليمي في الاعتبار لمرحلة مبكرة من مراحل تخطيط مشروع التعليم عن بعد وتطبيق عملية منظمة في تصميم المواد التعليمية .

٧- وتناولت بعض الدراسات التدريب أثناء العمل باعتباره أحد الأساليب الحديثة في التدريب العملي . ومن هذه الدراسات : دراسة (القحطاني ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (الصاعدي ، ٢٠٠٣) ، ودراسة (الغامدي ، ٢٠٠٢) . وتوصلت هذه الدراسات إلى ضرورة زيادة الوعي بمفهوم هذا النوع من التدريب ، والتأكيد على ضرورة العمل بطرق وأساليب التدريب أثناء العمل التي تناوّلها مفكرو وخبراء الادارة ، وتذليل العقبات وتهيئة كافة الظروف التي تسهل العمل بتلك الطرق والأساليب بكافة الأجهزة الأمنية . وأن الحوافز والمكافآت المشجعة أثناء التدريب تسهم بدرجة عالية في تفعيل دور برامج التدريب على رأس العمل ، وأن برامج التدريب على رأس العمل تسهم بدرجة عالية في اكتساب المهارات الفنية .

٨- وعرضت بعض الدراسات لموضوع التدريب الالكتروني باعتباره أحد الأساليب الحديثة في التدريب . ومن هذه الدراسات : دراسة (Hall & Torrington . 2001) ، ودراسة (Deare . 2001) ، ودراسة (American Society for Training . 2000) . وتوصلت هذه الدراسات إلى أهمية وضع نظام تقني وعائني واحد موحد مشترك وأن يتم تطويره وتهيئته لتقديم جميع المناهج التدريبية

المطلوبة من خلال المختصين الفنيين ، وبالتالي عرض الدورات والبرامج لجميع منسوبيها على موقع القسم بشبكة الإنترنت وتحقيق الاستفادة لأكبر عدد من منسوبيها .

٩ - وعرضت بعض الدراسات لموضوع التدريب عبر شبكة الانترنت . ومن هذه الدراسات : دراسة (Killy, 2001) ، ودراسة (Walker , 1998) ، ودراسة (Okamoto & Crestia .) (2001) ، ودراسة (آل دويس ، ٢٠٠٠) . وتوصلت هذه الدراسات إلى أن هذا النوع من التدريب ساهم في تقديم كثير من الفرص والإمكانات وذلك مقارنة بالتقنيات الأخرى للتدريب . وإلى أن استخدام الإنترنت والشبكة العالمية للمعلومات يساهم في حصول المتدرب على ما يحتاجه من مادة تدريبية في الوقت والمكان المناسب له ، بالإضافة إلى إمكانية استشارة بعض المتخصصين في المجال المهتم به ، والتفاعل مع غيره من المتدربين .

١٠ - وبحثت دراسات: (دوش ، ٢٠٠٦) ، ودراسة (أشرف عبد الباري ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (أبو العلي ، ٢٠٠٣) في تأثير تنمية المهارات وتطوير الأداء . وتوصلت هذه الدراسات إلى ضرورة أن تقوم الجهات المسؤولة ببذل جهودها لزيادة وتحسين المهارات الأمنية لمديري مراكز الشرطة ، وتوحيد الجهود وتنسيقها لزيادة فاعلية المهارات الأمنية ، وإزالة المعوقات التي تحد من فاعليتها ، والعمل على توفير الاستقرار الوظيفي والاجتماعي لمديري المراكز لضمان استقرارهم في العمل .

١١ - أما دراسات: (الذويبي ، ٢٠٠٥) ، ودراسة (الدقاسمة ، ٢٠٠٢) ، ودراسة (الشيخ ، ٢٠٠١) ، ودراسة (النعمي ، ١٩٩٨) ، فتناولت

الخصائص الشخصية المؤثرة على تنمية مهارات العاملين والمشكلات الادارية المتعلقة بتنمية المهارات . وتوصلت هذه الدراسات إلى أن أكثر معوقات توظيف المهارات الادارية والشخصية لضباط الشرطة هي : ضغوط العمل ، والاعتماد على الأقدمية فقط في الاختيار للمناصب القيادية . وأن أكثر أساليب تنمية المهارات انتشارا بين ضباط الشرطة هي : الممارسة العملية والتحفيز وتحسين بيئة العمل ومنح فرصة للمرؤوسين لإكمال تعليمهم العالي .

١٢ - وتناولت دراسة (الرييق ، ٢٠٠٤) القيادة كأحد العوامل الرئيسة المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى أن لكل من الحوافز والمناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً على فعالية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية في المملكة ، وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين عوامل البيئة الإدارية وفعالية الأداء الوظيفي لهذه القيادات .

١٣ - وتناولت دراسة (غليظة ، ٢٠٠٤) كفاءة القيادة في تحقيق التميز والجودة الشاملة للمنظمات . وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم مدى نجاح تطبيق الجودة الشاملة في المجال الشرطي يعتمد على عدد من المعايير ، يأتي في مقدمتها كفاءة القيادة الشرطية ومدى قدرتها على الإلمام بالمسؤوليات الملقة على عاتقها، وضرورة تركيز اهتمام جهاز الشرطة على المبادرة إلى حل المشكلات ، وهو ما يقتضي إشراك الموظفين في الرؤية .

١٤ - وتناولت دراسة (ريم مصطفى ، ٢٠٠٤) تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي . وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب مراجعة نظام الاختيار والتعيين القائم لتحديد نقاط الضعف والقوة فيما يتعلق بالقيادات الادارية ، وتنمية القدرات القيادية في اتجاه أنماط القيادة

التحويلية والديمقراطية والقيادية الداعمة للأفراد والقيادة الإدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

١٥ - وتناولت دراسة (الخييلي ، ٢٠٠٣) دور القيادات الادارية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية . وتوصلت الدراسة إلى ضرورة دعم وتطوير الاتجاه نحو نمط القيادات التحويلية ، حيث إن تركيز الاهتمام على تعظيم الاستفادة من القدرات الإبداعية والمساندة في تكوين كوادر وقاعدة تتبنى منهج الفكر الإداري الحديث الذي يدعو إلى المرونة الفكرية واستخدام التقنيات الحديثة ، مع التفاعل والمشاركة بشكل إيجابي للعاملين ، وذلك بهدف تحقيق وتطوير أداء المنظمات والعاملين والتغلب على تحديات المستقبل .

١٦ - وتناولت دراسة (الهذلي ، ٢٠٠٣) دور القيادات في تكوين صف ثان من القيادات . وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً شديداً في المتغيرات الشخصية والمشاركة في اتخاذ القرار . وأن الخلفية المرجعية في اتخاذ القرارات للظروف الطارئة هي الأنظمة واللوائح والتعليقات . وأن من أهم متطلبات اتخاذ القرارات في المواقف الطارئة نجاح القائد في توزيع المهام والأدوار ، مما يعمل على تكوين صف ثان من القيادات المؤهلة .

١٧ - وتناولت دراسة (نوف الحريول ، ٢٠٠٠) دور القيادات النسائية في تنمية المهارات . وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الإنسانية لدى القيادات الإدارية النسائية في القطاع العام السعودي هو مستوى فوق المتوسط . ووجود اختلافات معنوية عالية بين رؤية الرئيسات ورؤية المرؤوسات في مدى ممارسة القيادات الإدارية النسائية للمهارات الإنسانية في مجال العمل ، وأن الرئيسات يرين

أنهن يمارسن المهارات الإنسانية بشكل كبير ، وأن الرئيسات الأصغر سناً أكثر تطبيقاً للمهارات الإنسانية من الرئيسات الأكبر سناً .

١٨- وتناولت دراسة (زناتي ، ١٩٩٩) دور القيادات في تنمية السلوك الابتكاري . وتوصلت الدراسة إلى أن نمو وتطور المنظمات يحتاج في المقام الأول إلى قادة تتوافر فيهم القدرة على الإنتاج الابتكاري وتوليد الأفكار . وأن بعض سلوكيات القادة لها تأثيرها الواضح على القدرة الابتكارية للمرؤوسين .

١٩- وتناولت دراسة (Boling . 1999) دور القيادة ذات الرؤية الاستراتيجية في زيادة رأس المال الفكري . وتوصلت الدراسة إلى أن هذا النمط من القادة يحب التحدي والتغيير المستمر . ويتميز هؤلاء القادة بثلاث خصائص هي : الإبداع ، والاهتمام ببناء المنظمة ، وفهم مشاكل العاملين . ويسعى هؤلاء القادة إلى تشجيع رأس المال الفكري على البحث والتجديد ويتصدون لحالات الإحباط والاعتراب التي قد تواجه رأس المال الفكري والمتمثل في المهارات التي يملكها العاملون .

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في :

١- أنها تسعى إلى صياغة إطار نظري لتحقيق أعلى مستويات الأداء وتنمية مهارات القيادات الأمنية إذا ما تم الأخذ به ، وذلك من خلال التدريب بأشكاله المختلفة ، لما لها من دور حيوي في الارتقاء بمستوى أداء الأجهزة الأمنية .

٢- أنها تتناول مجموعة من الأبعاد التي سبق اختبارها في دراسات سابقة ، وإن اختلفت المتغيرات التي تم تناولها من دراسة لأخرى .

٣- أن هناك تشابهاً بين الدراسات العالمية والعربية لهذا البحث في أنها أجريت وطبقت على القيادات الأمنية ، وإن اختلفت مجالات ومناطق التطبيق .

ويتميز هذا البحث عن الدراسات السابقة فـي أن هذا البحث يعد من البحوث العلمية التي تنحو منحى جديداً في تحليل موضوع التدريب الذاتي ، وذلك كمدخل لتطوير الأداء بالنسبة للقيادات الأمنية بالشرطة السعودية . ويعد هذا البحث هو الأول (في حدود علم الباحث) من حيث تناوله لهذا الموضوع بالأجهزة الأمنية بالشرطة في المملكة العربية السعودية

#### ١ . ٤ فروض الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المشكلة البحثية وظواهرها ، وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث ، فقد أمكن للباحث صياغة بعض الفروض البحثية التي من شأنها الإجابة عن المشكلة البحثية ، وهي كما يلي :

#### الفرض الأول

« يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية».

#### الفرض الثاني

« يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية».

## ١ . ٥ مجتمع وعينة البحث

اختار الباحث مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة كمجال للدراسة التطبيقية للأسباب التالية :

تتولى مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة مهمة أمن الحرم النبوي الشريف وزواره ، وتقديم كافة الخدمات الأمنية وتوفير أقصى درجات الطمأنينة والأمن لحجاج بيت الله وزوار المسجد النبوي .

تعتبر شرطة المدينة المنورة من أوائل الشرطة التي تم إنشاؤها بعد فتح الحجاز فهي تمثل مع شرطة العاصمة بمكة المكرمة أول إدارتين للشرطة ، وكانت نواة المديرية العامة للشرطة بالمملكة .

تعد مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة من أكبر مديريات الشرطة في المملكة العربية السعودية ، وهي تتولى مسؤولية الأمن العام بالمنطقة والمحافظات التابعة لها ، حيث يرتبط بها إدارات ومراكز الشرطة في جميع المحافظات التابعة للمنطقة ، وهي : شرطة محافظة ينبع ، وشرطة محافظة العلا ، وشرطة محافظة خيبر ، وشرطة محافظة الحناكية ، وشرطة محافظة المهد ، وشرطة محافظة بدر . بالإضافة إلى مراكز الشرطة التابعة لمنطقة المدينة المنورة والمنتشرة في أحيائها ، وهي : مركز شرطة المنطقة المركزية ، ومركز شرطة أحد ، ومركز شرطة العقيق ، ومركز شرطة الخالدية ، ومركز شرطة قباء ، ومركز شرطة العزيزية ، ومركز شرطة العيون .

وتتكون عينة البحث من ١٤٧ مفردة من القيادات الأمنية بدءاً من رتبة رائد وحتى رتبة لواء والتي تشغل بالفعل الوظائف القيادية بالشرطة بمنطقة المدينة المنورة ، وذلك بتطبيق أسلوب الحصر الشامل (يتم تناول ذلك بالتفصيل في الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية) .



## ٦ . ١ مفاهيم ومصطلحات البحث

يشمل البحث عدداً من المفاهيم الأساسية، هي: التدريب الذاتي، القيادات الأمنية، والمهارات الإدارية. وفيما يلي عرض موجز لما هو المقصود بكل مفهوم من هذه المفاهيم:

### ١ - التدريب الذاتي

تشير أدبيات الإدارة إلى أن هناك عدداً من المسميات التي تستخدم للإشارة إلى التدريب الذاتي Training-Self مثل: التدريب عن بعد Training Distance، والتدريب المرتكز على المصادر Based-Resource، والتدريب المرن Training Flexible، والتدريب الإلكتروني Training Electronic، وغيرها من المصطلحات التي تزخر بها مثل هذه الأدبيات، فالمعاني والتعريفات تتباين بالنسبة للمفهوم بحسب النظرة له والفهم لجوانبه وأبعاده المختلفة<sup>(١)</sup>.

والمقصود بالتدريب الذاتي في هذا البحث هو أن يقوم الفرد بتدريب نفسه بدون مساعدة من المدرب، وذلك عن طريق عديد من الوسائل مثل: الإنترنت والأقمار الصناعية، والحاسبات الآلية وشرائط الفيديو وشرائط الكاسيت، والاسطوانات المدججة Rom - CD وتكنولوجيا الوسائط المتعددة، والكتب والمطبوعات والمجلات الإرشادية، أو غير ذلك من الوسائل المتاحة لنقل المعلومات.

---

(١) سعاد عبد العزيز الفريح، «التعلم عن بعد ودوره في تنمية المرأة العربية»، منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا، القاهرة، ٨- ١٠ يناير ٢٠٠٥، ص ٢.

## ٢ - القيادات الأمنية

القيادة الأمنية هي قيادة متخصصة في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الأمن للدولة وأفراد الشعب ، وتتحمل مسؤولية منع الحوادث التي يسببها الإنسان ، مثل : السرقة والسطو والحرائق والمظاهرات والعنف والنصب والاحتيال . والسيطرة على الأحداث التي تسببها الكوارث الطبيعية ، مثل الهزات الأرضية والفيضانات وغيرها والعمل على تقليل أخطارها<sup>(١)</sup> .

ويقصد بالقيادات الأمنية في هذا البحث جميع الضباط العاملين في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة في المستويات القيادية من رتبة رائد إلى رتبة لواء .

## ٣ - المهارات الإدارية

ان المهارات الإدارية المقصودة في هذا البحث هي كل المهارات التي تتصل بقدرة القائد على إدارة العمل وإنجازه بكفاءة وفعالية ، في ظل الظروف والمتغيرات المستمرة ، سواء كانت مهارات ذهنية أو إنسانية أو عقلية أو فنية .

---

(١) محمود سامي ، «العمل الشرطي وتحقيق المصلحة العامة» ، الفكر الشرطي ، الشارقة ، شرطة الشارقة ، المجلد ٢ ، العدد ٤ ، ١٩٩٩ ، ص ٩٨ .

## ١ . ٧ حدود البحث

### الحدود المكانية

تمت الدراسة التطبيقية على مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة ممثلة عن القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية ، لكونها من أكبر مديريات الشرطة في المملكة العربية السعودية .

### الحدود الزمنية

الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة التطبيقية هي الفترة من بداية شهر سبتمبر ٢٠٠٧ وحتى نهاية شهر مارس ٢٠٠٨ .

### الحدود الموضوعية

يختص هذا البحث بدراسة موضوع التدريب الذاتي مع استعراض أهميته وأسباب الاهتمام به باعتباره أحد أهم الأساليب الادارية الحديثة المستخدمة في التدريب ، ومدى إمكانية الاستفادة منه في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية .

وحيث إن الأجهزة الأمنية تشمل العديد من القطاعات ، فقد اختار الباحث قطاع الشرطة ممثلاً عن الأجهزة الأمنية عند تناوله لموضوعات البحث المختلفة . ومن ثم فان القيادات الأمنية المعني بها في هذا البحث هي القيادات الأمنية العاملة في مجال الشرطة .

## ٨ . ١ منهجية البحث

اعتمد الباحث في إعداد هذا البحث على المناهج البحثية التالية :

١ - المنهج الوصفي التحليلي : وذلك من خلال المراجعة التحليلية للمراجع العلمية من كتب ودراسات وأبحاث ودوريات وندوات علمية ، سواء باللغة العربية أو باللغة الإنجليزية ذات الاهتمام بالظاهرة موضوع البحث .

٢ - المسح الميداني : وذلك للتعرف على آراء واتجاهات القيادات الأمنية في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة نحو التدريب الذاتي ، ومدى اقتناعهم بجدوى هذا التدريب في تزويدهم بالمعلومات والمعارف الحديثة وتنمية مهاراتهم ، وأهم المعوقات التي قد تواجههم في ذلك . ولذا تم تصميم استمارة استقصاء تضمنت مجموعة من المحاور تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات البحث .

٣- منهج تحليل النظم: وذلك في دراسة التدريب الذاتي كعملية ذات مدخلات ومخرجات .

## ٩ . ١ أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية ( SPSS VER 15)، وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء ، وذلك باستخدام الأساليب التالية:

- معامل « ألفا كرونباخ » لقياس الثبات والتحقق من درجة اعتمادية المقاييس المستخدمة .

- اختبار «ت» ومستوى معنويته لقياس الصدق التمييزي .
- التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة .
- مقاييس التشتت ( المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ) لقياس اتجاهات عينة الدراسة .
- تحليل التباين «ANOVA Test» لبيان نوع وقوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات .
- الانحدار الخطي البسيط لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة على موضوع البحث .



## الفصل الثاني

### التدريب الذاتي وتنمية المهارات الإدارية





## ٢ . التدريب الذاتي وتنمية المهارات الإدارية

لا شك أنه يوجد هناك إجماع واتفاق شامل بين جميع الكتاب والباحثين في مجال علم الإدارة نحو أهمية التدريب والدور الفعال الذي يمارسه في تطوير وتنمية العنصر البشري الذي يعتبر الأساس الفعال في العملية التدريبية وتحقيق الكفاءة الإنتاجية وخاصة في ظل ما يشهده العالم من تطورات متلاحقة في جميع المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والأمنية، فإن ذلك يفرض مبدأ مضاعفة الجهود لمواكبة تلك المتغيرات ونظراً لأهمية الدور الفعال والأعباء الملقاة على عاتق الأجهزة الأمنية وخصوصية المهام والمسؤوليات المناطة بهم في تحقيق الأمن الذي يعد من أهم الأولويات التي تسعى المجتمعات إلى تحقيقها لا سيما في ظل التحديات والضغوط العالمية المختلفة التي تواجهها الأجهزة الأمنية في عصرنا الحاضر، لذا يجب الرقي برجل الأمن والعمل على تأهيله وتنمية مهاراته وقدراته لمواكبة التطور الذي يشهده في المقابل عالم الجريمة اليوم.

ويلاحظ أن أغلب الدراسات والتوصيات المتخصصة والتي تعنى بتنمية مهارات القيادات الأمنية والعاملين في مجال الأمن على حد سواء تحث على استخدام الآليات والمداخل الحديثة في عملية التدريب وعدم الاكتفاء بالتدريب التقليدي فقط والذي قد لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه، ومن ضمن هذه التقنيات الجديدة الذي أخذ يلوح استخدامها في الأفق عملية التدريب الذاتي والتي تتغلب على معظم المعوقات والسلبيات التي تواجه العملية التدريبية وهذا ما سوف يتطرق له الباحث في هذا الفصل بالإضافة إلى المنظومة الأمنية المستهدفة في تطبيق هذا النوع من التدريب عليها.

ويأتي هذا الفصل الذي يتناول التدريب الذاتي ، من خلال المبحثين  
التاليين :

١ . ٢ التدريب الذاتي : المفهوم ، الأساليب ، والأهداف ، والدوافع ،  
والمناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مفهوم التدريب الذاتي .

٢ . ٢ تنمية المهارات الإدارية : المفهوم ، الأنواع ، المهارات اللازمة للقيادات  
الأمنية ، الأساليب .

## ١ . ٢ التدريب الذاتي

في إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات القيادات الأمنية ، وتأهيلها  
للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات  
الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، ظهرت أهمية الاهتمام  
بإعداد وتأهيل القيادات الأمنية والاستفادة من الأساليب التدريبية الحديثة ،  
مثل التدريب الذاتي ، وغيره من الأساليب الحديثة المستخدمة في تنمية  
مهارات وقدرات القيادات الأمنية .

ويعد التدريب الذاتي للقيادات الأمنية أحد أهم الآليات التي يمكن  
من خلالها تنمية معارف ومهارات القيادات الأمنية بشكل ذاتي من  
خلال الإطلاع والاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات  
والاتصالات والحاسبات والوسائط المتعددة بالشكل الذي يمكنهم من  
استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ، ويعينهم على مواجهة التحديات  
التي تفرضها طبيعة العمل الشرطي ، وبما يضمن استمرار الكفاءة في الأداء  
وإنجاز المهام .

وهذا بلاشك يثير عدداً من التساؤلات حول ما المقصود بالتدريب الذاتي وما أساليبه؟ وما هي العوامل التي تدفع نحو الاهتمام بالتدريب الذاتي للقيادات الأمنية .

في هذا السياق ، يأتي هذا المبحث الذي يسعى للإجابة عن هذه التساؤلات وذلك من خلال استعراض التالي:

أولاً : مفهوم التدريب .

ثانياً : مفهوم التدريب الذاتي .

ثالثاً : أساليب التدريب الذاتي .

رابعاً : أهداف التدريب الذاتي ودوافعه .

خامساً : المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مفهوم التدريب الذاتي .

## ٢ . ١ . ١ مفهوم التدريب

تتطلب عملية التعرف على معنى ومضمون التدريب ، استعراض عدد من التعريفات التي قدمت لمفهوم التدريب ، وأهم التصنيفات التي قدمت له .

### ١ - تعريف التدريب

تعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم التدريب ، فهناك من يرى أن التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر ، ويعني التغيير إلى شيء أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص<sup>(١)</sup> .

---

(١) علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠ ) ، ص ٢٦٦ .

ويلاحظ الباحث على هذا التعريف أنه يتسم بالعمومية الشديدة ولم يوضح ما هو المقصود بأن التدريب مفهوم مركب ، كما أنه أكد على أن التدريب يعني تطوير المهارات والقدرات فقط ، في حين يشير الواقع إلى أن التدريب قد يتضمن تعديلاً للمعارف والمعلومات أو الاتجاهات ، هذا بالإضافة إلى أنه قد أغفل الهدف أو الغاية المنشودة من هذا التدريب .

وهناك من يرى أن التدريب عبارة عن تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله ، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل<sup>(١)</sup> .

يرى الباحث أن هذا التعريف على الرغم من أنه قد أخذ في الاعتبار المعارف والاتجاهات النفسية والذهنية للفرد ، إلا أنه اقتصر أهداف التدريب على تحسين أداء العمل ، ولم يهتم بأهداف الفرد نفسه ، حيث يجب أن يهتم التدريب الفعال باحتياجات كل من الأفراد والمنظمة معاً ، كما أنه لم يوضح ما إذا كان التغيير مخططاً ومستمر أم لا .

وهناك من يعرف التدريب بأنه عملية منظمة لتعديل أو تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال نقل وتبادل الخبرات لتنمية القدرات الفردية للعاملين بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء والوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة<sup>(٢)</sup> .

ويرى الباحث أنه على الرغم من أن هذا التعريف قد أضاف بعداً جديداً للتدريب ألا وهو أنه عملية منظمة لتعديل المعارف والمهارات والاتجاهات ، إلا أنه لم يهتم بأثر التدريب على تلبية الاحتياجات الشخصية للأفراد .

---

(١) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، ١٩٩٩) ، ص ٣١٩ .  
(2) Lanbar Well & Len Holden, Human Resource Management (London : Pitman Publishing, 1994), p. 336.

ويعرف التدريب أيضا بأنه « نشاط يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع<sup>(١)</sup>. ويلاحظ على هذا التعريف اهتمامه بنواحي المعرفة لدى الأفراد والمهارات حيث إنها أداة لتغيير السلوك والاتجاهات والأداء مع الأخذ في الاعتبار التنسيق لأهداف الأطراف المختلفة ذات الصلة بالتدريب وهم الأفراد والمنظمة والمجتمع، وهنا نلاحظ من دخول المجتمع كأحد أطراف المصالح في العملية التدريبية أي أن المنظمة لها توجه استراتيجي يعمل على تحليل المتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة على أداء المنظمة وبالتالي أخذها في الاعتبار عند صياغة أهداف المنظمة وأهداف التدريب.

وهناك من ينظر إلى التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر، يؤدي لبلوغهم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة<sup>(٢)</sup>. وأخيراً، هناك من يعرف التدريب أنه عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي<sup>(٣)</sup>.

---

(١) عادل رمضان الزيايدي، تدريب الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٩)، ص ١١.

(٢) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين (القاهرة: دار الفجر، ١٩٩٩)، ص ٢٥٠.

(٣) سمير محمد عبد الوهاب، د. ليلي البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة (جامعة القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، ٢٠٠٦)، ص ١٢٤.

وبعد استعراض التعريفات السابقة للتدريب يخلص الباحث إلى تعريف التدريب بأنه نشاط مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى إكساب المعارف والخبرات والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية.

فيعتبر إذا عملية محورها الأول هو الفرد ويهدف إلى إحداث أو تعديل اتجاهات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية.

ومن خلال دراسة وتحليل التعريفات السابقة ، وغيرها من التعريفات ، يمكن للباحث استخلاص مجموعة من الملاحظات المتعلقة بمفهوم التدريب ، وهي :

أ- التدريب عملية مخططة : إن الهدف من التدريب تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين بالشكل الذي يلبي احتياجات كل من المنظمة والعاملين ، وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتأتى بشكل عشوائي أو تلقائي ، لذلك لا بد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه ، فالتدريب إذن عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المنظمة والعاملين .

ب- التدريب عملية مستمرة : يعد التدريب عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة كونها ترتبط بعمليات التغيير المطلوب مواكبتها في ظروف العمل والبيئة المحيطة بها .

ج- التدريب عملية شاملة : بمعنى ، شمولها لكل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة - العليا ، الوسطى ، والتنفيذية - وشمولها لجميع التخصصات والمجالات داخل المنظمة ، كما أنها

تهتم بالعمل على إحداث تغيير شامل في الفرد ، سواء من الناحية  
المعرفية أو المهارية ، أو النفسية .

د- يجمع التدريب بين ثلاثة جوانب رئيسة ، هي :

- الجانب العلمي : ويتعلق بزيادة المعارف والمعلومات النظرية .

- الجانب العملي : ويتصل باكتساب المهارات وطرق العمل .

- الجانب النفسي : ويتمثل في تهذيب السلوك في مجال العمل وتنقيته  
من السلبيات ، وتنمية القدرات على مواجهة المصاعب وتحليل  
المشكلات والمفاضلة بين الحلول المقترحة لها .

وقد وضعت الكثير من المنظمات استثمارات ضخمة في التكنولوجيات الحديثة  
وفي مجال الأبحاث والتطوير وأيضاً في مجال التسويق، إلا أنها تجاهلت أكثر العوامل  
أهمية في تحقيق الميزة التنافسية وهو العنصر البشري فهو قوة العمل الذكية والتي تتسم  
بالولاء والالتزام وهو العنصر الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة، وبدون  
الاستثمار في تنمية العنصر البشري تصبح المنظمات في خطر<sup>(1)</sup>.

والجهود التي تبذلها المنظمات لتطوير وتحسين الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على  
مستوى أداء العنصر البشري، وأن العاملين المدربين هم أكثر العناصر مساهمة في تحقيق  
معدلات الأداء المرغوبة مقارنة بزملائهم غير المدربين<sup>(2)</sup> .

---

(1)Cuhas Mc Caul &Dodd, "Organization commitment of American,  
Japanese & Korea Employees", Academy of Management Journal,  
Vol.36, No.5, 2001, pp.219 221 -.

(2)Moxnes, Paul;Eilentsen,Dag Enik,"The Influence of Management  
Training Upon Organizational Climate: An Exploratory Study",  
Journal of Organizational Behavior,Vol.12,No.5,2000,pp. 399 -

ويسعى التدريب إلى تحقيق عدد من الأهداف ، هذه الأهداف يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات أساسية ، هي (١) :

- الأهداف المتعلقة بتنمية المعارف والمعلومات : بمعنى إكساب المتدربين معلومات معينة من شأنها أن تؤثر بالإيجاب في مهاراتهم أو اتجاهاتهم أو سلوكهم ، ومن أبرز هذه الأهداف ، معرفة التنظيم الخاص بالمنظمة وسياساتها وأهدافها وخططها والمشاكل التي تعترض تنفيذها .

- الأهداف المتعلقة بتنمية المهارات والقدرات : حيث يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين المهارات والقدرات التي يفترض أن تؤثر بالإيجاب في كفاءتهم وفعاليتهم وإنتاجيتهم ، بحيث ينعكس هذا المددود على المنظمات التي ينتمون إليها ، وغالبا ما تشمل هذه الأهداف : تنمية المهارات القيادية ، والقدرة على اتخاذ القرارات وتنظيم العمل ، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمية المهارات الإدارية .

- الأهداف المتعلقة بتنمية السلوك والاتجاهات : وهي خاصة بالتأثير في سلوك واتجاهات المتدربين تجاه المنظمة التي يعملون بها ، وإزاء القطاع الذي ينتمون له ، وقيمة العمل الذي يقومون به ، وهو ما يؤثر أيضاً بالإيجاب على فاعلية وكفاءة المنظمة .

---

(١) علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٥ )  
ص ص ٣٤٧ - ٣٤٨ .



## ٢ - أنواع التدريب

تتعدد أنواع التدريب والتصنيفات التي قدمت له ، بتعدد المعايير المستخدمة في التصنيف .

فوفقا لمكان انعقاد التدريب : يقسم التدريب إلى التدريب في مواقع العمل والتدريب خارج العمل<sup>(١)</sup> .

ووفقا للمعيار الزمني : هناك التدريب قبل الالتحاق بالعمل والتدريب أثناء العمل .

ووفقا للمعيار الهدف : يقسم التدريب إلى أربعة أنواع أساسية هي : التدريب لتجديد المعلومات ، وتدريب المهارات ، والتدريب المهني ، والتدريب السلوكي<sup>(٢)</sup> .

ويرى الباحث أن معظم المنظمات الكبرى غالبًا ما تقوم بتقديم أربعة أنواع من التدريب الرسمي لكل منها هدف مميز وهي :

١ - التدريب عند بداية الخدمة : ويشمل ذلك التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية والبرامج التي تدرب العاملين الجدد على المهارات الوظيفية ، ويتم تصميم وتنفيذ هذه البرامج لتزويد الموظف الجديد بالمعارف الخاصة بالمنظمة بالإضافة إلى الاتجاهات الأساسية والمهارات الوظيفية اللازمة للأداء الوظيفي المبدئي .

٢ - التدريب العلاجي : ويتضمن هذا التدريب أي نوع من أنواع

---

(١) محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق (الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٩٨٦ ) ، ص ١٠٤ .

(٢) محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨ .

التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ في معارف الموظف أو مهاراته أو اتجاهاته.

٣- تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم : يتم تصميم هذه البرامج لتحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف الوظيفية.

٤ - إعادة التدريب : يتم تصميم هذه البرامج لتزويد العاملين بمهارات جديدة لتحل محل المهارات المتقادمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور أجهزة حديثة أو عمليات جديدة أو منتجات جديدة.

وبالإضافة إلى التدريب الرسمي فهناك تدريب غير رسمي يعتبر مكملاً للتدريب الرسمي ، ويتضمن الأنواع التالية :

١ - التدريب أثناء العمل : والذي يتم في مكان العمل ويكون المدرب إما موظفاً كفواً على مستوى عالٍ من الخبرة أو المشرف المباشر للموظف.

٢ - التدريب بالتوجيه المباشر : وهو عملية إرشاد وجهاً لوجه وذلك بصفة أساسية ، وينطوي على علاقة وثيقة ومستمرة بين الموظف ورئيسه المباشر .

٣- التدريب عن طريق تناوب الأعمال (الاثراء الوظيفي) : وهو الأسلوب الذي يمكن بواسطته إعطاء المديرين المتوقعين تدريباً وخبرة متنوعة تحت إشراف دقيق .

٤ - التدريب عن طريق التكاليفات المساعدة (التفويض) : تختلف هذه الطريقة من طرق التدريب الإداري عن طريقة تناوب الأعمال ، في أن المتدرب يحصل على الخبرة في مركز إداري واحد فقط .

٥ - لجان وحلقات المديرين تحت التنفيذ : يشتمل هذا الأسلوب على اختيار صغار السن من الموظفين والذين ينتظر أن يكون لهم مستقبل

مرموق للمراكز الإدارية ، ويكلف الأشخاص المختارون بالعمل في لجان أو مجالس لبحث مقترحات متعلقة بإدارة المنظمة ، ويتم تقديم القرارات التي تصنع بواسطة هذه المجموعات للمسؤول بالإدارة العليا الذي يقوم إما بقبولها أو رفضها أو جدولتها وإعادتها للبحث بصورة أعمق<sup>(١)</sup>.

٦- التدريب الموجه بالأداء : ويتميز بالتركيز على الإنتاجية ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات واتجاهات جديدة لتحقيق جودة الأداء فهو يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي. فهذا النوع من التدريب يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة وتوضع له معايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. ويعتمد نجاحه على التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين جميع الأطراف المسؤولة عنه، والربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقويمه، ومع ربط الأداء الوظيفي بالأداء المؤسسي. فالتدريب الموجه بالأداء يعزز الروح المعنوية للموظفين نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد وإتقانهم متطلباته من مهارات الأداء واهتمامهم به وتنعكس هذه المعطيات على رفع الكفاءة الإنتاجية للموظف، ما يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها<sup>(٢)</sup>.

---

(١) عايض سعد البقمي ، «تقييم فعالية التدريب على رأس العمل في حرس الحدود : دراسة تطبيقية على الأفراد العاملين بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢٠هـ ، ١٩٩٩ ، ص ٢٩ .

(٢) د.عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية (القاهرة: مركز الخبرات المهنية، ١٩٩٤)، ص ٢٠.

## ٢ . ١ . ٢ مفهوم التدريب الذاتي

على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات التي اهتمت بمفهوم التدريب الذاتي ، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد له يتفق عليه جمهور الباحثين ، وذلك قد يرجع إلى عدة اعتبارات ، من أهمها :

أ- أن معظم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتدريب الذاتي تمت بواسطة عدد من الباحثين الذين ينتمون إلى فروع معرفية مختلفة، مثل : علم الاجتماع ، والإدارة والتنظيم ، والهندسة والحاسب الآلي ، وغيرها من المجالات العلمية المختلفة وكل من هؤلاء الباحثين له مفاهيم خاصة ونظرياته العلمية والمناهج البحثية التي يعتمد عليها في دراسته .

ب- تعدد الأهداف التي يسعى التدريب الذاتي إلى تحقيقها ، فهناك أهداف على مستوى الفرد ، وأهداف على مستوى الجماعة ، وأهداف على مستوى المنظمة ، وأخيراً أهداف على مستوى المجتمع ككل .

ج- التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، لاسيما في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وهو ما ساهم في ظهور العديد من الأساليب والأدوات الجديدة للتدريب الذاتي .

د- تعددت المسميات والمفاهيم التي استخدمت بشكل مرادف لمفهوم التدريب الذاتي من هذه المفاهيم التدريب الموجه ذاتياً Self Regulated - Self Training ، والتدريب المنظم ذاتياً Regulated - Self Training ، والتدريب عن بعد Distance Training ، والتدريب المرتكز على المصادر Based Training - Resource ، والتدريب المرن Flexible Training ، والتدريب الإلكتروني Electronic Training وغيرها من المصطلحات التي تزخر بها مثل هذه

الأدبيات ، فالمعاني والتعريفات تتباين بالنسبة للمفهوم بحسب النظرة له والفهم لجوانبه وأبعاده المختلفة<sup>(١)</sup> .

ويرى الباحث أنه من الخطأ استخدام جميع تلك المفاهيم كمرادف لمفهوم التدريب الذاتي حيث إنه قد يحدث لبس عند استخدامها لأنه كما يلاحظ أن بعض تلك المفاهيم المشار إليها مثل التدريب عن بعد والتدريب المترکز على المصادر والتدريب الإلكتروني وغيرها تعد من الوسائل أو الأدوات المستخدمة في عملية التدريب الذاتي ولا يمكن استخدامها كإشارة إلى المفهوم بصفة عامة .

وعلى الرغم من هذه الصعوبات ، إلا أن ذلك لم يقف عائقاً أمام جهود العديد من الباحثين الذين حاولوا تقديم تعريف مناسب للتدريب الذاتي ، وهذا ما سوف يتم التعرف عليه من خلال استعراض عدد من هذه التعريفات ، في محاولة للتوصل إلى تعريف محدد يعكس مضمون التدريب الذاتي ، ثم التعرف على أهمية التدريب الذاتي وأسسها وواجه الاختلاف بينه وبين التدريب التقليدي .

## ١ - تعريف التدريب الذاتي

تعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم التدريب الذاتي ، فهناك من يرى أن التدريب الذاتي عبارة عن الأفعال التي تخطط وتكيف بشكل دوري للحصول على المعرفة ذاتياً بهدف تحقيق أهداف شخصية<sup>(٢)</sup> .

---

(١) سعاد عبد العزيز الفريخ ، «التعلم عن بعد ودوره في تنمية المرأة العربية» ، منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا ، القاهرة ، ٨ - ١٠ يناير ٢٠٠٥ ، ص ٢ .  
(2)- Zimmerman B., Attaining Self - Regulating, in . Pintrich Boedaerts & M. Zeidner, (eds), Handbook Of Self - Regulating ( New York : Academic Press, 2000), P.15.

وفي هذا السياق ، ينظر البعض إلى التدريب الذاتي على أنه تعلم المتدرب مما حوله من أحداث ، سواء أكان ذلك من البيئة الداخلية أو الخارجية ، ومما يمر به أو بغيره من تجارب وخبرات ، والاستفادة منها<sup>(١)</sup> .

والتدريب الذاتي هو النشاط التعليمي الذي يقوم به المتعلم مدفوعاً برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته مستجيباً لميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها ، والتفاعل الناجح مع مجتمعه عن طريق الاعتماد على نفسه والثقة بقدراته في عملية التعلم الذاتي<sup>(٢)</sup> .

والتدريب الذاتي هو أسلوب تدريبي يتسم بما يلي<sup>(٣)</sup> :

أ- الاتصال الفردي ، فالتدريب الذاتي يعتبر أحد وسائل الاتصال في اتجاه واحد .

ب- يعد التدريب من أهم الأساليب التدريبية التي تؤثر في سلوكيات واتجاهات ومعارف المتدربين .

ج- الاعتماد في التدريب الذاتي على المتدرب ، بينما يعتمد التدريب التقليدي على المدرب والتفاعل بينه وبين المتدرب .

د- لا يشترط توافر مراكز وقاعات تدريبية ، كما أنه لا يتطلب انقطاع المتدرب عن عمله للاحاق بالبرامج التدريبية .

---

(١) مسفر ظافر عايض القحطاني، «برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية : دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية»، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م ، ص ٨٩ .  
<http://www.alrashed.net/consultation/ConsultationService.aspx> - 2

(٣) يعقوب حسين نشوان ، إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح ( عمان : دار الفرقان للنشر ، ٢٠٠٤ ) ، ص ١٧٦ .

هـ- استقلالية المتدرب ، فهو الذي يحدد ماذا يتعلم ؟ وكيف يتعلم ؟  
دون التقييد بظروف الزمان والمكان<sup>(١)</sup>.

ولاشك فإن هناك عدداً من العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالتدريب الذاتي يأتي في مقدمة هذه العوامل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني التي ساهمت في زيادة مزايا التدريب الذاتي ، حيث ساهمت في توفير خيار التدريب والتعلم مدى الحياة ، وقدرة المتدرب على متابعة الإنجاز الفردي والتحديث والتوزيع السريع للمعلومات ، وتوافر التنوع والشراء المعرفي في المحتوى المقدم ، والاطلاع على وجهات نظر متعددة ، ومراعاة الاهتمامات الفردية ، وتوافر الفاعلية المباشرة وميزة التحكم للمتدرب ، بالإضافة إلى تخفيف الضغط على المراكز والمؤسسات التدريبية<sup>(٢)</sup>.

وتتنوع الأساليب المستخدمة للتدريب الذاتي بحسب تنوع المزايا التي تتوافر بموجبها للمتدرب ، فكلما توافر استخدام التكنولوجيا المتطورة ، توافر معها المرونة في التدريب . ويختلف نوع المرونة في التدريب الذي تقدمه تلك الأساليب تبعاً لنوع التقنيات التدريبية المستخدمة.  
وتكمن أهمية التدريب الذاتي في النقاط التالية<sup>(٣)</sup> :

١ - إن التدريب الذاتي كان وما يزال يلقي اهتماماً كبيراً من علماء النفس

---

(١) آدم عوان ، دليل استراتيجيات التعلم في مرحلة المتابعة والتعليم المستمر ، ترجمة رضا السويسي ( تونس : معهد اليونسكو ، ١٩٩٢ ) ، ص ١٢٦ .

(٢) السيد الربيعي وآخرون ، التعليم عن بعد وتقنياته في الألفية الثالثة (الرياض : الحميضي للنشر ، ٢٠٠٤ ) ، ص ٦ .

(3)- [http://www.qassimedu.gov.sa/director\\_guide\\_php?op=view\\_content&id=30](http://www.qassimedu.gov.sa/director_guide_php?op=view_content&id=30)»

والتربية ، باعتباره أسلوب التعلم الأفضل ، لأنه يحقق لكل متدرب تعلمًا يتناسب مع قدراته وسرعته الذاتية في التعلم ويعتمد على دافعيته للتعلم .

٢ - يأخذ المتدرب دوراً إيجابياً ونشطاً في عملية التعلم .

٣ - يَمكّن التدريب الذاتي المتعلم من إتقان المهارات الأساسية اللازمة لمواصلة تدريب نفسه بنفسه ويستمر معه مدى الحياة .

٤ - إن العالم يشهد انفجاراً معرفياً متطوراً باستمرار لا تستوعبه نظم التدريب التقليدية وطرائقها ، مما يحتم وجود استراتيجيات تمكن المتدرب من إتقان مهارات التدريب الذاتي ليستمر التعلم معه مدى الحياة .

ويمكن بلورة أهداف التدريب الذاتي للقيادات الأمنية فيما يلي<sup>(١)</sup> :

أ- الأهداف والوظائف الفردية : وتشمل تعميق ثقة القائد في نفسه ، وتمكينه من تطوير أساليب عمله ، وتحسين علاقاته بمرؤوسيه وبالمواطنين ، وتنمية مهاراته لاستخدام شبكات المعلومات والاتصالات .

ب- الأهداف والوظائف المؤسسية : وتتمثل في الأهداف والمكاسب التنظيمية والمؤسسية التي يسعى التدريب لتحقيقها ، مثل : معالجة الأخطاء التي قد تنجم عن سوء التخطيط أو التنظيم أو التنسيق بين الوحدات الأمنية المختلفة ، وترشيد استخدام الموارد المتاحة بالإضافة إلى تحسين سمعة الأجهزة الأمنية ، وتوثيق صلتها بالبيئة المحلية .

---

(١) عامر الكبيسي ، أولويات التدريب الأمني العربي (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢) ، ص ٢٣ - ٢٥ .



ج - الأهداف والوظائف المجتمعية : وتعنى بخدمة القضايا الأمنية والمجتمعية ، وتنفيذ السياسات العامة .

وهناك من يعرفه بأنه عملية تنمية المعلومات اللازمة للحياة العملية للفرد والحصول على المعلومات والمهارات والمعرفة التي قد يحتاجها في ذلك<sup>(١)</sup> . أو أنه عملية تعلم المتدرب مما حوله من أحداث ، سواء أكان ذلك من البيئة الداخلية أو الخارجية ، ومما يمر به أو بغيره من تجارب وخبرات والاستفادة منها<sup>(٢)</sup> .

وكذلك يعرفه البعض بأنه النشاط الذي يقوم به الفرد مدفوعا برغبته الذاتية بهدف تنمية استعداداته وإمكاناته وقدراته مستجيبا لميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصيته وتكاملها والتفاعل الناجح مع مجتمعه<sup>(٣)</sup> .

وهناك من أخذ في الاعتبار أثر التطبيقات التكنولوجية ، لاسيما تطبيقات نظم المعلومات والاتصالات ، فيعرف التدريب الذاتي بأنه تدريب في اتجاه واحد (اتصال في اتجاه واحد) أي أن الفرد هو الذي يقوم بتدريب نفسه بدون مساعدة من المدرب وذلك عن طريق الوسائط الإلكترونية مثل : الإنترنت والأقمار الصناعية ، والحاسبات الآلية وشرائط الفيديو وشرائط الكاسيت ، والأسطوانات المدججة ROM - CD وتكنولوجيا الوسائط المتعددة ، والكتب والمطبوعات والمجلات الإرشادية، أو غير ذلك من الوسائط المتاحة لنقل المعلومات<sup>(٤)</sup> . أو أنه محاولة الفرد رفع قدراته الذاتية

---

(1)-Ayse Ostun, "Self Development For Change In the Process Of Information Services", Information Services & Use, Vol.18 , Issue 3 , 1998, P.63.

(٢) مسفر ظافر عايض القحطاني ، مرجع سبق ذكره، ص ١١٨ .

(٣) سارة إبراهيم العريني ، التعليم عن بعد (الرياض : مطابع الرضا ، ٢٠٠٥) ، ص ١٧ .

(٤) السيد الربيعي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٧ .

من خلال الاطلاع واستغلال ما يتوافر من تقنيات حديثة ، والاستفادة من أهل الخبرة والتأهيل ، وغير ذلك من الوسائل ، خاصة مع انتشار الإنترنت وبرامج الحاسب<sup>(١)</sup> .

من خلال التعريفات السابقة ، وغيرها من التعريفات الأخرى ، يمكن للباحث تعريف التدريب الذاتي للقيادات الأمنية بأنه:

«عملية التنمية الذاتية لمعارف ومهارات وسلوكيات القيادات الأمنية من خلال الإطلاع والاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات والوسائط المتعددة ، بالشكل الذي يمكنهم من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ، ويعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العمل الشرطي ، وبما يضمن استمرار الكفاءة في الأداء وإنجاز المهام».

ويرى الباحث أيضاً أن كل ما يحصل عليه الفرد من تدريب - أيًا كانت الوسيلة (تكنولوجية أو عن طريق الاستفادة من أهل الخبرة والتأهيل وغيره) - يعد تدريباً ذاتياً شريطة أن يكون العنصر الأهم هو سعيه ذاتياً نحو التطوير وذلك ما يتفق مع مفهومه لكلمة الذاتي.

## ٢ - مقارنة بين التدريب الذاتي والتدريب التقليدي

على الرغم من اتفاق الأهداف التي يسعى كل من التدريب الذاتي والتدريب التقليدي إلى تحقيقها ، والمتمثلة في تنمية المعارف والمعلومات والمهارات ، وتنمية الاتجاهات والسلوك ، إلا أن هناك عدداً من الاختلافات الجوهرية بينهما ، من أبرزها :

---

(1)- [www.nees.org.sa/review\\_template.php?id=25](http://www.nees.org.sa/review_template.php?id=25).

أ- الاعتماد في التدريب الذاتي على المدرب : فهو محور العملية التدريبية ، بينما يعتمد التدريب التقليدي على المدرب والتفاعل بينه وبين المتدرب<sup>(١)</sup> .

ب- استقلالية المتدرب : فهو الذي يحدد ماذا يتعلم ؟ وكيف يتعلم ؟ دون التقييد بظروف الزمان والمكان ، أي أن المتدرب هو الذي يحدد الأهداف المرجوة من التدريب والاحتياجات التدريبية المطلوب تليتها ، والأساليب المتبعة في ذلك ، والوقت المناسب للحصول عليها<sup>(٢)</sup> .

ج- لا يحتاج التدريب الذاتي إلى توافر مراكز وقاعات تدريبية ، كما أنه لا يتطلب انقطاع المتدرب عن عمله للالتحاق بالبرامج التدريبية .

د- يعد التدريب الذاتي عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة ، في حين أن التدريب التقليدي عادة ما يكون مرتبطاً بخطط محددة وعلى مدار فترة زمنية معينة .

هـ- عادة ما يكون التدريب الذاتي موجهاً نحو تطوير الأشخاص More Person Oriented بينما يعد التدريب التقليدي موجهاً أكثر نحو متطلبات الوظيفة More Job Oriented .

و- يقوم التدريب الذاتي على تشجيع وزيادة الفروق الفردية بين الأفراد من خلال تعدد الأدوات والأساليب التدريبية التي تشجع كل فرد أن يسلك الطريقة المرتبطة به شخصياً ، وفي المقابل يقوم التدريب التقليدي على تقليل الفروق الفردية بين المتدربين حيث إن تعلم سلوكيات معينة يتضمن درجة معينة من التوحيد أو النمطية في الأداء .

ز- يعد التدريب التقليدي عملية منظمة ، في حين أن عملية التدريب الذاتي غالباً ما تكون عملية غير منظمة .

---

(١) يعقوب حسين نشوان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٧٨ .

(٢) آدم عوان ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٦ .

## ٢ . ١ . ٣ أساليب التدريب الذاتي

تتنوع الأساليب المستخدمة في التدريب الذاتي بحسب تنوع المزايا التي تتوافر بموجبها للمتدرب ، فكلما توافر استخدام التكنولوجيا المتطورة ، توافر معها المرونة في التدريب ، ويختلف نوع المرونة في التدريب الذي تقدمه تلك الأساليب تبعاً لنوع التقنيات التدريبية المستخدمة ، حيث أدى استخدام الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت في التدريب والتعلم إلى تطور سريع في العملية التدريبية ، وقد نشأ على المستوى الدولي ، للتعامل مع الإنترنت وشبكة المعلومات ، مصطلحات وفلسفات متنوعة ، منها : عالم بلا ورق ، مؤسسات التعليم والتدريب للمستقبل ، المدارس والجامعات الإلكترونية ، بيئات التعلم والتدريب الافتراضي ، المؤسسات والمراكز التدريبية الافتراضية .

ويرى الباحث إمكانية تصنيف هذه الأساليب وفقاً للمعيارين أساسيين ، هما :

١ - المستوى التكنولوجي : وفقاً لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أساليب التدريب إلى أساليب تعتمد على أحدث التطبيقات التكنولوجية ، لاسيما تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل : التدريب الإلكتروني ، والتدريب عن بعد ، وأخرى تقليدية ، مثل : المواد التدريبية المطبوعة ، كالكتب ، والدوريات والمنشورات .

٢ - درجة التفاعل : وفقاً لهذا المعيار ، يمكن تقسيم أساليب التدريب إلى أساليب فردية ، وأساليب جماعية ، يمكن من خلالها للمتدرب التفاعل مع الآخرين ، مثل العصف الذهني والمشاركة في الندوات والمؤتمرات عن بعد .

وبناء على ذلك ، يمكن تصنيف أساس التدريب الذاتي إلى أربع

مجموعات من الأساليب من حيث المستوى التكنولوجي ، ودرجة التفاعل مع الآخرين، وذلك كما هو مبين من خلال الشكل رقم (١)

درجة التفاعل مع الآخرين

عال	
تدريب تفاعلي: - العصف الذهني - مؤتمرات وندوات - ورش عمل	- التدريب الالكتروني
تدريب تقليدي: - حقائب تدريبية - كتب ودوريات - تسجيلات وفيديو	- التدريب عن بعد
بسيط	المستوى التكنولوجي
	عال

الشكل رقم (١)

التصنيف المقترح لأساليب التدريب الذاتي

المصدر : من إعداد الباحث

يتضح من خلال الشكل السابق ، أن التدريب الذاتي يمكن أن يتم باستخدام أساليب تكنولوجية عالية، أو بأساليب تكنولوجية بسيطة ، وذلك على النحو التالي:

## ١ - أساليب التدريب الذاتي ذات المستوى التكنولوجي البسيط

تتميز هذه الأساليب بالبساطة وسهولة الاستفادة منها ، وانخفاض تكلفتها ، هذه الأساليب يمكن تقسيمها إلى مجموعتين ، هما :

أ- أساليب فردية لا تتضمن أية تفاعلات مع الآخرين (تدريب تقليدي)، منها : الحقايب التدريبية والمواد التدريبية المطبوعة ، حيث تتيح عملية الاطلاع على الكتب والدوريات والتعليمات والإرشادات ، والمسجلات الصوتية ، بالإضافة إلى ما يكتسبه الفرد من خبراته وتجاربه وتجارب الآخرين .

ب- أساليب جماعية ، وفيها يتفاعل المتدرب مع غيره من الأفراد (تدريب تفاعلي)، وذلك من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات وورش العمل والمناقشات الجماعية .

## ٢ - أساليب التدريب الذاتي ذات المستوى التكنولوجي المرتفع

ساهمت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استحداث آليات جديدة للتدريب والتعلم الذاتي ، وتتسم هذه الأساليب بالمرونة في الوقت والمكان ، والسرعة وانخفاض التكلفة، بالإضافة إلى إمكانية الاطلاع على كل ما هو جديد والخروج من الإطار المحلي .

ومنها على سبيل المثال:

## أ - التدريب عن بُعد

يمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه تدريب من خلال تواجد المدرب والمتدرب في أماكن متباعدة ، ويتميز بالانفتاح والمرونة من خلال الاستفادة من التقنيات والاتصالات الحديثة لتحقيق قدر من التفاعل بين المدرب والمتدرب ، كما هو الحال في القاعات التدريبية<sup>(١)</sup>. أو أنه أسلوب تدريبي يستطيع من خلاله المتدرب أيًا كان موقع عمله الالتحاق ببرنامج تدريبي بشكل متزامن أو غير متزامن، دون الحاجة إلى الحضور الشخصي لمكان انعقادها أو التقييد بعدد من المتدربين أو الوقت، وذلك عبر وسائط اتصال تقنية حديثة ووسائط أخرى متعددة<sup>(٢)</sup>.

ويساهم هذا النمط من التدريب في تحقيق العديد من المزايا ، منها<sup>(٣)</sup> :

- الوفرة الهائلة والتنوع في مصادر المعلومات (الكتب الإلكترونية ، الدوريات ، قواعد البيانات ، الموسوعات ، المواقع التعليمية) .

---

(١) محمد عبد الله المنيع ، «تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد: الجامعة العربية المفتوحة كنموذج» ، ندوة التعليم العالي الأهلي، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، ١٢ - ١٣ فبراير ٢٠٠١، ص ٣٩.

(٢) سالم بن مرزوق بن بخيت المطرفي ، «نموذج مقترح لإنشاء مركز تدريب عن بعد بالمديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية» ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الشرطية ، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م ، ص ٣٥.

(3)G. Kearsly, "The World Wide Web: Global Access To Education", Educational Technology Review, No.5, Winter 1996, pp. 30 34 ..

- إمكانية الاتصال المتزامن وغير المتزامن .
  - تنمية مهارات البحث والاستقصاء والتعلم الذاتي .
  - محاكاة المشكلات العملية ، وكيفية التعامل معها .
  - الاستفادة من تجارب الآخرين .
  - تطوير مهارات المتدربين على استخدام الحاسب الآلي .
- وفي المقابل ، يواجه هذا الأسلوب عدداً من المعوقات ، من أبرزها :  
 الحاجة لتعلم كيفية التعامل مع التقنيات الحديثة ، وصعوبة مواكبة التطور  
 السريع للتقنيات الحديثة .

## ب- التدريب الإلكتروني

يعد التدريب الإلكتروني شكلاً من أشكال التدريب عن بعد ، ويمكن تعريفه بأنه طريقة للتدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة ، مثل الحاسب الآلي والشبكات والوسائط المتعددة والإنترنت ، من أجل إيصال المعلومات بأسرع وقت وبأقل تكلفة ، أو هو تقديم البرامج التدريبية عبر وسائط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن ، ويمكن تقسيم أنشطة التدريب الإلكتروني إلى ثلاث مجموعات أساسية من الأنشطة ، هي <sup>(1)</sup> :

- الاتصال وتبادل المعلومات مع الآخرين ، وذلك عن طريق :
- التراسل عبر الإنترنت ، من خلال البريد الإلكتروني والمشاركة في

---

(1)J. Harris , Virtual Architecture: Designing and Directing Curriculum based Telecommuting, Eugene (Oregon: International Society For Technology in Education, 1998),pp. 39 41 ..



الحوار والنقاش من خلال المنتديات الإلكترونية والقوائم البريدية ، والاتصال بالخبراء في مجال التخصص .

- جمع وتحليل البيانات والمعلومات ، ويتضمن ذلك ما يلي : تبادل المعلومات مع الآخرين ، وإنشاء قواعد البيانات ، والنشر الإلكتروني .

- حل المشكلات .

ويتميز هذا الأسلوب بخفض تكاليف التدريب والناجحة عن تفرغ الأفراد من أعمالهم ، والبدايات التي يحصل عليها المدربون والمتدربون . وفي المقابل ، فإن استعمال شبكة الإنترنت ، باعتبارها من أهم آليات التدريب الإلكتروني ، تواجهه عدد من المعوقات ، من أبرزها:

- حاجز اللغة ، حيث إن معظم المنتجات التقنية والمعلوماتية في شبكة الإنترنت باللغة الإنجليزية .

- قضاء المتدرب وقتاً طويلاً في البحث عبر الإنترنت عن موضوعات مختلفة ومتعددة ما يؤدي إلى عدم تركيزه على الموضوعات التي يحتاجها بالفعل .

- قد يتوصل المتدرب إلى معلومات لا تتفق مع معتقداته الدينية أو القومية ، أو قد تتعارض مع عاداته وتقاليده .

## ٢ . ١ . ٤ أهداف التدريب الذاتي ودوافعه

يهدف التدريب الأمني بوجه عام إلى إكساب العاملين في الأجهزة الأمنية معلومات ومعارف متخصصة ذات صلة بوظائفهم ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير سلوكياتهم لتمكينهم من أداء واجباتهم بكفاءة

عالية ، وتقديم الخدمات للجمهور بفاعلية وعقلانية ، كما يهدف أيضاً إلى إطلاع رجال الأمن بمختلف مستوياتهم على التجارب والخبرات الرائدة ، وعلى الوسائل والأساليب والتقنيات المستجدة في مجالات عملهم .

أما عن أهداف التدريب الذاتي للقيادات الأمنية ، فيمكن بلورتها في ثلاث مجموعات أساسية من الأهداف ، وهي : الأهداف والوظائف الفردية ، والأهداف والوظائف المؤسسية ، الأهداف والوظائف المجتمعية<sup>(١)</sup> .

#### ١ - الأهداف والوظائف الفردية ، وتتمثل فيما يلي :

- أ - عميق ثقة القائد في نفسه ، وزيادة اعتماده على ذاته .
- ب - تمكين القائد من تطوير أساليب عمله وإتقان أدائه لواجباته .
- ج - تحصيل القائد بالثقافة العامة وتعميق الحس السياسي والأمني .
- د - تطوير مهارات التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم في مكافحة الجرائم واكتشاف أدوات الجريمة .
- هـ - تنمية مهارات استخدام الحاسب الآلي وشبكات الاتصال وبرمجيات المعلومات .
- و - تحديث معلومات القائد القانونية ذات العلاقة بمهامه وواجباته وإطلاعه على ما يستجد منها وعلى التعديلات الصادرة عليها .

#### ٢ - الأهداف والوظائف المؤسسية ، وتتمثل في الأهداف والمكاسب التنظيمية والمؤسسية التي يسعى التدريب الذاتي لتحقيقها ، مثل :

- أ - معالجة الأخطاء التي قد تنجم عن سوء التخطيط أو التنظيم أو التنسيق بين الوحدات الأمنية المختلفة .

---

(١) عامر الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٣ .

- ب - ترشيد استخدام الموارد المتاحة ، وخفض تكاليف العمل .
- ج - تحسين سمعة الأجهزة الأمنية ، وتوثيق صلتها بالبيئة المحلية .
- د - تحديث نظم وأساليب وإجراءات العمل ، من خلال إدخال المكننة أو أجهزة الحاسوب .

### ٣ - الأهداف والوظائف المجتمعية

وتعنى بخدمة القضايا الأمنية والمجتمعية ، وتنفيذ السياسات العامة .

كما تتعدد العوامل التي ساهمت في تزايد الاهتمام بالتدريب الذاتي ، يأتي في مقدمة هذه العوامل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني ، والتي ساهمت في زيادة مزايا التدريب الذاتي ، حيث ساهمت في توفير خيار التدريب والتعلم مدى الحياة ، وقدرة المتدرب على متابعة الإنجاز الفردي والتحديث والتوزيع السريع للمعلومات ، وتوافر التنوع والثراء المعرفي في المحتوى المقدم ، والاطلاع على وجهات نظر متعددة ، ومراعاة الاهتمامات الفردية ، وتوافر الفاعلية المباشرة وميزة التحكم للمتدرب ، بالإضافة إلى تخفيف الضغط على المراكز والمؤسسات التدريبية .

ولقد شهدت الآونة الأخيرة تصاعد الاهتمام بموضوع التدريب الذاتي للقيادات الأمنية، وآثارها المختلفة ، على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل . ولقد انعكس ذلك على اهتمام الباحثين بدراسة هذا الموضوع ومحاوله تحليل أبعاده المختلفة لاسيما في ظل تزايد التحديات العالمية والداخلية التي تواجه الأجهزة الأمنية في الدول النامية بصفة عامة، والدول العربية بصفة خاصة .

وفي هذا السياق ، يمكن القول بأن هناك العديد من الدوافع التي تدعو للاهتمام بالتدريب الذاتي للقيادات الأمنية ، هذه الدوافع يمكن تقسيمها - وفقاً لمصدرها - إلى مجموعتين أساسيتين من الدوافع ، هما : الدوافع الخارجية والدوافع المحلية .

### المجموعة الأولى : الدوافع الخارجية

تنبع هذه الدوافع من التغيرات العالمية على الصعيد الخارجي ، والتي تشكل ما يعرف بظاهرة العولمة ، وتركت آثارها السياسية والاقتصادية والفكرية والسلوكية على المجتمعات العربية ، وانعكست سلباً على واقع الجريمة والانحراف في المجتمعات العربية ، وبالتالي على عمل الأجهزة الأمنية العربية .

وتظهر العولمة في أدبيات العلوم الاجتماعية ، كأداة تحليلية لوصف عمليات التغيير في المجالات المختلفة ، فهي عبارة عن عملية مستمرة يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية وكيفية في مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة ، حيث بدأت هذه المجالات تتخذ بعداً كونياً دولياً متنامياً .

وأهم ما يميز العولمة أنها لا تتوقف ولا تعاق بعوائق أياً كان نوعها ، حيث إن عمليات العولمة يمكن نشرها في كافة الاتجاهات ، وعبر الحدود القومية ومن ثم تستطيع أن تصل إلى أي مجتمع في أي مكان من العالم ، وهنا يمكن القول بأن ظاهرة العولمة تتصرف بالأساس إلى تدفقات وموجات تخترق الحدود السياسية الوطنية والهياكل الاقتصادية والمقومات الثقافية وأنماط التفكير والسلوك الخاص بالشعوب والحضارات المختلفة .

والذي يثير الاهتمام في البعد السياسي للعولمة هو ما طرأ على دور الدولة من تغيير ، حيث شهدت الحقبة الحالية تحولات جذرية في وظائف الدولة ،

نتيجة العديد من الأسباب ، منها : تحول كثير من النظم السياسية من نظم عسكرية إلى نظم مدنية وتحول كثير من النظم من هيمنة الحكومة إلى مشاركة الحكومة مع قطاعي العمال والمنظمات غير الحكومية ، وتفكك بعض النظم الاتحادية ، وبروز وظيفة التنمية الشاملة والمتواصلة ، وتحقيق الرفاهية للأفراد ، وظهور الحاجة إلى أن يعاد النظر في أدوار ووظائف الدولة<sup>(١)</sup> .

وهناك جانب آخر من جوانب العولمة السياسية يتمثل فيما يتعلق بسيادة الدولة ، حيث يلاحظ أن مفهوم حدود الدولة القومية قد تبدل وأصبح العالم كله وحدة واحدة ، فتلك الحدود أصبحت شكلية ، سواء تمثلت في الحواجز الجمركية أو حدود ممارسة السياسات النقدية والمالية<sup>(٢)</sup> .

وقد شهدت قوة الدولة انحساراً وتراجعاً، وأصبحت العولمة تبتلع الدولة فلم تعد الدولة هي الفاعل الوحيد على المسرح السياسي العالمي، ولكن يوجد إلى جانبها الهيئات المتعددة الجنسية والمنظمات العالمية، وغير ذلك ممن يعملون كفاعلين رئيسيين في قضايا السياسات العالمية في الوقت الذي تنزع فيه العولمة إلى تحقيق المزيد من الترابط والتداخل والتعاون والاندماج بين الدول والفاعلين الدوليين الآخرين، لذلك أخذ مبدأ السيادة في التقلص والتآكل تحت تأثير حاجة الدول إلى التعاون فيما بينها في المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية<sup>(٣)</sup> .

---

(1) - Robert O. Slater, et. Al. (eds), Global Transformation and The Third World, (Boulder: Lynne Rienner Publishers, 1993), PP. 7 10 ..

(٢) أحمد الرشيدى ، «ظاهرة العولمة ومبدأ السيادة الوطنية» ، العولمة : قضايا ومفاهيم، محاضرات الموسم الثقافي الثاني بالقاهرة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، ٢٠٠٠م، ص ٧٩ .

(٣) نايف علي عبيد، العولمة : مشاهد وتساؤلات (أبوظبي : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ٢٠٠١ ) ، ص ٢٨ .

كذلك ، ساهمت العولمة في توفير فرص لقوى سياسية واقتصادية خارجية لممارسة بعض الأنشطة التي قد تخل بالأمن الوطني<sup>(١)</sup> . ومن ناحية أخرى ، ساهمت العولمة في سقوط الشمولية والسلطوية والنزوع إلى التعددية السياسية والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان ، كما أن المشكلات والقضايا التي تثار أصبحت ذات طابع دولي ، فمشكلات الإرهاب والهجرة غير الشرعية ، لم تعد تقتصر من حيث أثارها ونتائجها ، وكذا من حيث القدرة على التصدي لها ومواجهتها على النطاق الإقليمي لمجموعة من الدول بذاتها ، وإنما امتدت هذه الآثار وتلك النتائج إلى دول أخرى متباعدة جغرافياً<sup>(٢)</sup> .

ومن حيث الجانب التكنولوجي للعولمة ، فيتمثل في التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات والإلكترونيات ، وإفرازاتها الإيجابية والسلبية على الأجهزة الأمنية ، فقد ساهمت التطورات التكنولوجية في انتشار الجرائم المنظمة والجرائم الحديثة ، وظهور ما يعرف بالجرائم المستجدة ، وهي أنماط من الجريمة تستخدم فيها التقنية الحديثة من أجل تسهيل عملية الإجرام<sup>(٣)</sup> . وتتميز هذه الجرائم بعدد من الخصائص التي تميزها عن الجرائم التقليدية ، من أهمها<sup>(٤)</sup> :

- (١) عبد الغني عبد الغفور ، العولمة : ملاحظات سياسية ( بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة ، ١٩٩٩ ) ، ص ١٩ .
- (٢) محسن أحمد الخضير ، العولمة إلى أين ( القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ٢٠٠٠ ) ، ص ٩٥ .
- (٣) عبد الله اليوسف ، «تدريب رجال الأمن في مواجهة الجرائم المستجدة» ، الندوة الأولى لأمن المطارات ، الرياض ، المديرية العامة للمباحث ، ٢٠٠٥م ، ص ٢٥ .
- (٤) محمد بن حميد الثقفي ، «واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي : دراسة تقييمية لواقع برامج التدريب الأمني المنفذة في معاهد ومراكز التدريب الأمني بالمملكة العربية السعودية ومواكبتها للجرائم المستجدة» ، رسالة دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦ ، ص ٧٩ - ٨٣ .

- استخدام التقنية الحديثة والأساليب المبتكرة في كل عملية .
- تدويل الجريمة المستجدة وإخراجها من الحدود الوطنية والإقليمية ، حيث ساهم استخدام التقنيات في الجريمة بانتشارها محليا وإقليميا وعالميا .
- تعدد جنسيات الأشخاص والمنظمات المرتبطين بها .
- ارتفاع تكلفتها وآثارها على الأبنية الاجتماعية مقارنة بالجرائم التقليدية .
- ارتفاع مستوى المهارة في درجة استخدام أحدث التقنيات لتنفيذ جرائمهم .
- نقص المعرفة والمهارة المتعلقة بهذه الجرائم لدى رجال الأمن .
- جرائم الحاسب الآلي والإنترنت ، وهي نوعية من الجرائم تتطلب إلماماً خاصاً بتقنيات الحاسب الآلي ونظم المعلومات ، كما أنها جرائم لا تعترف بالبعد بين الدول ولا حتى بين القارات ، فهي جريمة تقع في أغلب الأحيان عبر العديد من الحدود الدولية .
- ولاشك ، فإن التعامل مع مثل هذه النوعية من الجرائم ، يتطلب ضرورة استخدام الأساليب الحديثة ، والاستناد إلى أحدث النظريات العلمية في مجال الجريمة من حيث الابتكارات العلمية .

### المجموعة الثانية : الدوافع المحلية

تتعدد العوامل المحلية ، والنابعة من الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في المجتمع ، فقد أدت التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات العربية إلى اتساع النشاط الأمني بشكل غير مسبق ، وإلى ظهور وظائف ومهام جديدة أنيطت بالأجهزة الأمنية ، ولم

يعد عمل الشرطة مقتصرًا على معالجة الجريمة ، بل أصبح يتعدى إلى مجالات أخرى اجتماعية واقتصادية وإنسانية وسياسية تستهدف إيجاد حالة الاستقرار للمجتمع ، وتسعى لتقدمه . فقد ترتب على تغيير أهداف الدولة والمحافظة على كيان المجتمع ، في إطار فكرة الدولة الحارسة ، إلى إحداث التغييرات الاجتماعية ، والاقتصادية والثقافية ، وتزايد تدخل الدولة في مجالات الحياة بشكل مطرد من أجل تحقيق التنمية الشاملة ، ولما كانت الأجهزة الأمنية أحد ركائز الدولة وعمادها في تحقيق الاستقرار الذي يدعم هذه التنمية ، فقد تأثر بتلك التغييرات بصورة واضحة ، خاصة بعد أن أصبح الاعتماد عليها أساسيا في توفير أنواع جديدة من الخدمات الأمنية ، إلى جانب مهامها الأصلية في المجتمع .

كذلك شهدت المجتمعات العربية تصاعد الحراك الاجتماعي نحو توسيع هامش الحريات واحترام حقوق الإنسان وحرية التعبير وتبلور مؤسسات المجتمع المدني . وتطور الجريمة وزيادة معدلاتها ، وتعدد جمهورها والتوسع في تجريم أنواع شتى من السلوك ، وكذلك الانفجار السكاني ، وزيادة معدلات الهجرة إلى المدينة ، والتفكك الأسري وامتداد العمران والتوسع في إنشاء المدن والمناطق السكنية والصناعية الجديدة ، بالإضافة إلى نمو الوعي والاتجاه نحو الإبلاغ عن حالات وقوع الجرائم<sup>(١)</sup> .

وعلى مستوى الأجهزة الأمنية ، يلاحظ كثرة الأعمال والأعباء الملقاة على عاتقهم ، والنتيجة عن تزايد التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية ، بالشكل الذي يصعب معه إيجاد وقت كاف لديهم لحضور البرامج التدريبية .

---

(١) أديب محمد حضور ، سبل تدعيم الثقة بين الأجهزة الأمنية والإعلامية العربية (الرياض : مركز الدراسات والبحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦) ، ص ٧١ .



وأخيراً ، تأتي العوامل الناتجة عن طبيعة نظام التعليم الأمني في الدول العربية ، وما يواجهه من تحديات ، من أبرزها<sup>(١)</sup> :

- غياب فلسفة أمنية منبثقة من الواقع الاجتماعي السائد في المجتمع .
- عدم قيام هذا التعليم على منظومة قيمية واضحة .
- ضعف قدرة نظام التعليم الأمني على مواكبة التحديات الأمنية الحالية والمستقبلية.
- غياب حاجات المجتمع الأمنية عن هذا التعليم .
- تحديد أهداف أمنية غير قابلة للتطبيق .
- الفجوة بين النظرية والتطبيق وتسييس التعليم الأمني .

وأمام هذه التحديات ، ظهرت ضرورة إعادة النظر في عمليات اختيار وتأهيل وتدريب القيادات الأمنية لتصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات الجديدة الناجمة عن تبني مفهومي الأمن الشامل والمعالجة التكاملية للجريمة والانحراف في المجتمع ، كما تصاعدت الدعوة نحو ضرورة اهتمام القيادات بتنمية مهاراتهم وقدراتهم الذاتية ، والحرص على توفير العوامل التي تشجع هذه القيادات على الاهتمام بالتدريب الذاتي .

## ٢ . ١ . ٥ المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق التدريب الذاتي

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم الحديثة والتي انتشرت بشكل كبير في الدراسات الإدارية وقد جاءت التعريفات وفقاً للمداخل التي

---

(١) عبدالله اليوسف ، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستجدة (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤) ، ص ٨٨ .

تناولها المختصون في طرح الموضوع واتجاهاتهم الفكرية وخصائص وسمات المنظمات التي قاموا بدراساتها. فلكل منظمة ثقافتها وتقاليدها وطرقها الخاصة في تحقيق أهدافها .

فقد عرف جوردن المناخ التنظيمي «بأنه نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفة العاملون من خلال تجاربهم، وتؤثر في سلوكهم وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية»<sup>(١)</sup>.

أما الهيتمي فعرف المناخ التنظيمي بأنه: «مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من المنظمات الأخرى كأن يقال بأن تنظيمًا ما يتمتع بمناخ ديموقراطي وآخر بأنه دكتاتوري تبعاً للخصائص المتوفرة في التنظيم»<sup>(٢)</sup>.

ويرى الباحث أن هذه التعريفات ركزت على خصائص المنظمة كعنصر أساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.

أما ريتشارد سترز<sup>(٣)</sup> فقد وضع تعريفه للمناخ التنظيمي وفقاً لمدخل النظم، فيرى أن المناخ التنظيمي «ظاهرة شاملة ومتكاملة تنتشر في المنظمة وتعبّر عن مجموعة من الخصائص والصفات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وهذه الخصائص تتميز بالاستمرار والاستقرار النسبي. وتكون

---

(1) Gordan.I.R., AA Diagnostic, Approach to Organizational Behavior, 3rd ED, (New Ten: Allyn & Baeon., Inc, 1992), p.p.665 .667 -

(٢) خالد الهيتمي وطارق شريف يونس، «العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية»، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد (١١)، العدد (٤)، ١٩٩٠، ص ٨.

(3) Richard M, Steers & Lyman W. Porter, Porter Motivation and Work Behavior, (New York : McGraw Hall, 1993), p.229.

مدركة بواسطة أعضائها. فالمناخ التنظيمي يعتبر نظاما معنويا مفتوحا يؤثر في كثير من المتغيرات والعوامل».

وهناك من عرف المناخ التنظيمي على أساس المدخل التفاعلي بأنه: «الخصائص المدركة للنواحي التنظيمية والتي تتكون من خلال التفاعلات بين الأفراد وتؤثر على السلوك العلني داخل المنظمة»<sup>(1)</sup>.

ويرى الباحث أن هذه التعريفات لم تتناول المناخ التنظيمي على أساس خصائص المنظمة أو إدراك الأفراد فقط بل على أساس التفاعل الذي يحدثه بين الأفراد وتأثيره على سلوكهم.

ويمكن للباحث تحديد مرتكزات المناخ التنظيمي الداعم لعملية التدريب الذاتي بالتالي:

١ - المناخ التنظيمي للمنظمة ما هو إلا ما يراه العاملون فيها وفق إدراكاتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً. ويتكون إدراك الفرد للمناخ وفقاً للتفاعلات المتبادلة بينه وبين المنظمة. ويؤثر بشكل مباشر في سلوك ودوافع العاملين بها تجاه عملية التدريب الذاتي .

٢ - إن المناخ التنظيمي له مرتكزان: إنساني يتمثل في نمط تفكير الأفراد وإدراكهم والممارسات الإدارية المختلفة، والمرتكز الثاني تنظيمي يتعلق بالنظم والسياسات والإجراءات والقواعد واللوائح ونظام الاتصال ونظم الموارد البشرية فيما يتعلق بمفهوم التدريب الذاتي.

---

(1) Ltman ,Enzo Valenzi, & Richard Hodgetts, Organizational behavior :Theory and Practice, (Florida :Academic Press Ins.1994) p.6

٣- إن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي ترتبط أو تميز أساساً بيئة العمل الداخلية للمنظمة كالأجراءات ونظم العمل التي تعمل في ضوءها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات.

٤- يتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات مثل ممارسات الإدارة وفلسفتها، ووضوح الأهداف، المشاركة، الإبداع، العمل الجماعي، التغيير والتحسين، الهيكل التنظيمي، الثقة والاحترام، المسؤولية والمساءلة، ودرجة الانفتاح في تبادل المعلومات).

وفيما يلي توضيح لبعض التقسيمات التي صنفت المناخ التنظيمي حسب الأنماط المختلفة:

١- المناخ المفتوح: يتميز المناخ المفتوح بكونه مناخ منظمة فعالة ونشطة يتحرك باتجاه الأهداف المرسومة، يشعر العاملون بالتجانس وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، ويكتسبون الرضا بطريقة سهلة نسبياً ولا يبذلون جهوداً نفسية كبيرة للتكيف مع البيئة الداخلية. وتوجد درجة عالية من المساندة المشتركة ولا مركزية اتخاذ القرارات وارتفاع مستوى الأداء.

٢- المناخ الاستقلالي: يتميز هذا النمط بوجود قيادة إدارية تمارس سلطاتها بشكل مرن وسهل خارج علاقات السلطة والسيطرة الرسمية، ويرفع من الروح المعنوية للعاملين ويشبع حاجاتهم الاجتماعية، وعادة ما يكون مستوى الرضا في هذا النمط جيداً ولكنه أقل من مستوى النمط الأول.

٣- المناخ المسيطر عليه (الموجه): أهم ما يميز هذا النمط انعدام العلاقات الشخصية وسيادة الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، وهنا يتم توجيه السلوك الجماعي نحو إنجاز المهمة مع إهمال السلوكيات الموجهة لإشباع الرغبات الاجتماعية للعاملين، وهذا النمط يفقد في أحيان كثيرة إلى الصراحة وشيوع الاعتمادية في سلوك العاملين.

٤ - المناخ المؤلف: هو مناخ شخصي جداً يمكن السيطرة عليه فالعاملون يشبعون حاجاتهم الاجتماعية بصورة جيدة ولا يكثر ثون كثيراً بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم لإنجاز المهام الملقاة على عاتقهم، وتكون الروح المعنوية للعاملين مقبولة، وهم لا يشبعون حاجاتهم بصورة كلية نظراً لإنجازاتهم الضعيفة في العمل، والسلوكيات المتبعة في هذا النمط تكون غير ملتزمة وتحتوي على درجة من الميل نحو عدم الصدق.

٥ - المناخ الأبوي: يتميز بوجود إدارة تقوم بتحديد المهام ويلزم الجماعة بتنفيذها، وعادة ما تحاول الإدارة أن تكون مصدرًا أوليا لجميع الفعاليات التي تراها ضرورية، ولا يفسح المجال للموظفين للمشاركة ولذا تكون درجة الرضا في هذا النمط قليلة سواء من حيث الإنجاز أو من حيث إشباع الحاجات الاجتماعية.

٦ - المناخ المغلق: يتميز هذا المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب من قبل كافة أعضاء المنظمة ويكون نمو المنظمة بطيئاً إلى درجة يهدد بقاءها وتكون الروح المعنوية منخفضة جداً، ويكون سلوك العاملين غير ملتزم وتكون المنظمة راكدة وساكنة<sup>(١)</sup>.

٧ - المناخ المتسلط: يتم فيه التحكم في سلوك العاملين وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، يؤدي لدرجة منخفضة من الرضا وتزيد اتجاهات العاملين السلبية تجاه المنظمة.

٨ - المناخ المشجع للانتماء: يتم التركيز فيه على العلاقات الطيبة مع العاملين، يؤدي لوجود درجة عالية من الرضا واتجاهات إيجابية

---

(١) عبد البارى درة، السلوك التنظيمي (بيروت: دار اليسر للنشر، ١٩٩٥)، ص ١١٥.

نحو جماعة العمل ودرجة معقولة في السلوك الابتكاري مع ملاحظة أن الأداء قد يستمر في مستوى منخفض.

٩ - المناخ المحابي للإنجاز: يتم التركيز فيه على الأهداف ويمكن تحقيق درجة عالية من الرضا عن العمل واتجاهات إيجابية تجاه العمل ودرجة عالية من السلوك الابتكاري ومستويات إنجاز عالية<sup>(١)</sup>.

١٠ - مناخ الإدارة الذاتية: السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية في حدود مصلحة العمل وترتفع فيه المعنوية للعاملين وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح.

ويساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة والحكم على مدى جودة هذا المناخ للمنظمة والأفراد، ونتيجة لاختلاف الباحثين في مدى فهم المتغيرات الوصفية والتقييمية أدى ذلك إلى الاختلاف في تحديد طريقة القياس للمناخ التنظيمي، وبناء عليه توجد طريقتان لقياس المناخ التنظيمي، الطريقة الموضوعية والطريقة الإدراكية<sup>(٢)</sup>:

---

(٢) سوسن عبدالفتاح أحمد، «أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر»، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٥، ص ١٧٠.

(٣) سوزان فؤاد بكر، «قياس المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال المصرية»، المؤتمر العربي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية - الإدارة بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل، القاهرة، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ٢٠ - ٢٢ إبريل ٢٠٠٤، ص ٦.

## ١ - الطريقة الموضوعية Objective Method

تعتمد هذه الطريقة على أساس الخصائص التنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرار، حجم المنظمة، درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات الأفراد، درجة الرسمية، فهذه الطريقة تركز على البيئة الداخلية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد. ويتم قياس المناخ التنظيمي بمعزل عن إدراك الأفراد من خلال قياس خصائص بيئة العمل والأبعاد المتعلقة بهذه الخصائص. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقدم معلومات واقعية وصحيحة عن المناخ التنظيمي السائد، من حيث اعتمادها على تحديد الأفراد لبيئة عملهم إلا أنها لا تأخذ في الاعتبار إدراك الأفراد ووجهات نظرهم تجاه هذه الخصائص، حيث إن رؤية الأفراد وإدراكهم تؤثر على تصرفاتهم وسلوكهم بغض النظر عما هو موجود فعلا. كما أن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات الوصفية أي وصف الخصائص التنظيمية كما هي دون تقييمها.

## ٢ - الطريقة الإدراكية Perceptual Method

تعتمد هذه الطريقة على أساس قياس آراء واتجاهات الأفراد نحو الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي باعتبار أن الأفراد هم الأساس في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد. وبالتالي فإن هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التقييمية، حيث إن آراء واتجاهات الأفراد تميل إلى التقييم وليس الوصف. كما أن هذه الطريقة تعتبر من أكثر الطرق استخداما من قبل الدارسين والباحثين لتركيزها على الأفراد في تحديد نوعية وجود المناخ التنظيمي باعتبار أن ما يدركه الأفراد داخل منظماتهم هو الأهم بغض النظر عن نوعية المناخ الموجود فعلا داخل المنظمة.

وبما أن هذا البحث يركز أساساً على التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية، فإن الباحث قام باستخدام الطريقة الإدراكية من خلال استمارة الاستقصاء في قياس تأثير المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد مدى إدراك القيادات لأبعاد المناخ التنظيمي السائد ومدى ملاءمته لتطبيق مفهوم التدريب الذاتي .

ويرى الباحث بأنه توجد هناك أهمية قصوى للمنظمات المتعلمة كبيئة أساسية مواتية لتطبيق التدريب الذاتي.

وتعرف منظمات التعلم بأنها جزء من عملية كبيرة تمتاز بالكفاءة، وتتميز المنظمات المتعلمة أيضاً بتطبيقها الأسلوب المنظم لحل المشاكل، وتحرص منظمات التعلم على تطبيق «المبدأ التجريبي»، كما أن التعلم فيها يتم من خلال التجارب الذاتية للأفراد ومن خلال تجارب الآخرين، وهي بهذا تعتمد على نقل المعرفة وتبادلها بين الأفراد<sup>(١)</sup>.

وتعرف منظمة التعلم أيضاً بأنها: «تلك المنظمة التي تسهل عملية التعلم الذاتي لكل أفرادها، وتعمل باستمرار على مواجهة التغيير في البيئة المحيطة من خلال التعلم الذاتي للأفراد»<sup>(٢)</sup>.

---

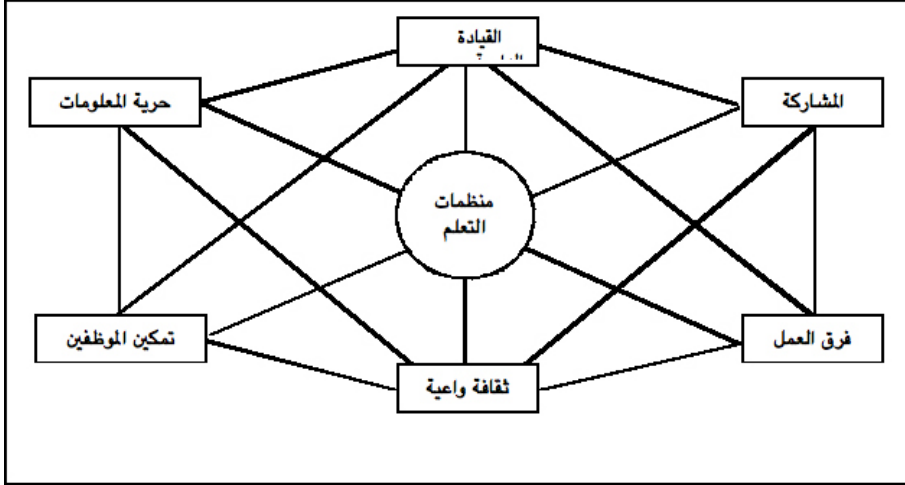
(1) <http://writers.alriyadh.com.sa/kpage.php?art=996&ka=170>».

عبدالله الشيخ : المنظمة الذكية ، مايو ٢٠٠١م.

(2) Mike Pedler, John Burgoyen , Tom Boy Dell: The Learning Company (London: Prentice – Hall, 1995), P. 1.



وتتسم منظمات التعلم بمجموعة من الصفات أو السمات الرئيسة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، ويوضح الشكل رقم (٢) العناصر المتشابكة والسمات الرئيسة لمنظمات التعلم :



المصدر : علي السلمي، إدارة التميز (القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠٢)، ص ٤٦٢.

### الشكل رقم (٢) شبكة السمات الرئيسة لمنظمات التعلم

من خلال الشكل السابق يتضح أن هناك سمات رئيسة تميز بها منظمات التعلم عن غيرها من المنظمات ، وهي كالآتي :

أ- القيادة الداعمة: وهي الوسيلة الوحيدة التي يمكن عن طريقها أن تتحول المنظمة إلى منظمة تعلم، فالقادة يتعلمون في هذه المنظمات أن يسيطروا ويديروا مع الآخرين، عن طريق العلاقات المبنية على القوى المشتركة وبناء ثقافة قوية من شأنها المساعدة في الإنجاز، كما أنهم يساعدون الأفراد على رؤية المنظمة ككل وخلق رؤى مشتركة بين جميع الأفراد ، وتمثل هذه الرؤى صورة لمستقبل أمثل للمنظمة، ويمكن خلق هذه الرؤى بمعرفة القائد نفسه و بمشاركة الأفراد.

ب- المشاركة : تؤمن منظمات التعلم بأن وضع الأهداف وتخطيط العمل وبناء الاستراتيجيات عملية يتم بناؤها من القاع، وتصعيدها إلى القمة، وعندما يتحقق ذلك يلتزم كافة الأفراد بواجباتهم التي تسهم في تنمية الاستراتيجيات، وتحسين الأداء .

ج- الثقافة الواعية : وتعتبر الثقافة الواعية هي مفتاح القيم والمعتقدات والمفاهيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، حيث تمثل حجر الأساس في منظمات التعلم، ووجود مثل هذه الثقافة يدعم حاسة الانتباه والولاء للمنظمة ، لتصبح المنظمة ككل مكاناً طيباً لإنشاء نسيج من التناغم والتآلف التام بين الأفراد .

د- حرية المعلومات : تزخر منظمات التعلم بالمعلومات ، وتوفير كافة المعلومات التي تجعل الأفراد على وعي تام بما يجري حولهم ، فالمنظمات يجب أن تكون ذات شفافية في الأداء، وأن توفر إمكانية الحصول على المعلومات لكل أعضائها.

هـ- تمكين الأفراد : ويسمح التمكين بإعطاء الأفراد السلطة والحرية والمعرفة والمهارة، كي يجعلهم قادرين على صنع القرارات ويؤدون أفضل الأداء، وينعكس هذا التمكين في صور متعددة مثل فرق العمل ذاتية الإدارة، وحلقات الجودة، والإثراء الوظيفي، وجماعات المشاركة ، وتوفر لهم مناخاً وظيفياً مناسباً، بالإضافة إلى فرص التنمية الشخصية للأفراد عن طريق التدريب الذاتي.

وبشكل عام يمكن للباحث حصر مقومات المنظمة ذات التعلم الذاتي من خلال ثلاثة محاور أساسية كالتالي:

## المحور الأول: الفرد (المتعلم أو المدرب)

ومن أجل ضمان نجاح تطبيق البرنامج على مستوى الفرد فإن هناك خمس خطوات يمكن اتباعها وهي:

١ - إدراك الشخص واقتناعه بالأسباب التي جعلته غير راض عن وضعه الراهن بالنسبة للتدريب، ويمكن أن نطلق عليه التشخيص الذاتي Self - Diagnosis وهو الذي يؤدي إلى معرفه الشخص لحاجاته التعليمية والتدريبية.

٢ - بعد تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية الناجمة عن تشخيص الذات، تأتي الخطوة التي يجب فيها على الفرد أن يضع فيها لنفسه بعض الأهداف الخاصة من وراء تبنيه منهج التطوير الذاتي كأسلوب لتنمية معارفه ومهاراته.

٣ - تحديد البرنامج الملائم والإمكانات أو الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف.

٤ - إن التعلم بالنسبة لمعظمنا جزء من العملية الاجتماعية التي نعيشها يوماً بعد يوم. لهذا فنحن نحتاج إلى الحصول على التغذية المرتدة Feedback والتشجيع والدعم من «الأصدقاء» ليساعدونا على تحديد أهدافنا وليقدموا لنا النصح والتوجيه فيما يتعلق بسير برنامجنا التعليمية.

٥ - يتطلب العمل بمنهج التدريب الذاتي التزام الشخص ببرنامجها الخاص في التعلم والعمل بإصرار من أجل نجاحه.

## المحور الثاني: المنظمة

ويتمثل دور المنظمة لتطبيق برنامج التدريب الذاتي في التالي:

- ١ - اتخاذ القرار بتنفيذ منهج التطوير الذاتي.
- ٢ - توفير الإمكانيات اللازمة لتنفيذ برامج التطوير الذاتي.
- ٣ - الدعاية لبرامج التطوير الذاتي بين منسوبي الجهاز.
- ٤ - مساعدة الأفراد على تحديد أهدافهم من الالتحاق ببرامج التطوير الذاتي.
- ٥ - إيجاد الحوافز اللازمة للراغبين في الالتحاق.
- ٦ - تقويم برامج التطوير الذاتي.

## المحور الثالث: الموجه (المطور)

يؤكد منهج التطوير الذاتي على أهمية دور المدرب أو المتعلم الأساس في العملية التدريبية، غير أن ذلك لا يعني بالضرورة ترك هذا المدرب وشأنه دون توجيه أو مساعده من طرف آخر، خاصة وأن الكثير من هؤلاء المتدربين قد تنقصهم الخبرة في تحديد ما يحتاجون أن يتعلموه أو يتدربوا عليه.

وهكذا يمكن القول بأن «الموجه» يعد عنصراً مهماً في نجاح تطبيق برنامج التطوير الذاتي في أي منظمة، وأن على هذا الموجه أن يعي دوره كميسر للعملية التدريبية والتعليمية، وليس كملقن أو مدرب كما هو الحال

---

(١) عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، العدد الخامس والعشرون، ١٩٩٨، ص ٢٦٨.

في أكثر البرامج التدريبية المعتادة<sup>(١)</sup>.

## ٢ . ٢ تنمية المهارات الإدارية

لا يمكن تطوير أي عمل أو الرقي به إذا كانت مهارات الأفراد العاملين محدودة أو قاصرة لذا فإن الوتر الذي يعزف عليه القائمون على التدريب هو المهارة حيث إن العملية التدريبية تنصب على صقل تلك المهارات بحيث تعمل على تنمية عنصر المهارة الكامن الموجود أساساً داخل الشخص بينما تعمل على إيجاد وغرس المهارات غير الموجودة ، ومن أهم السياسات التدريبية الموجهة لرجل الأمن هي إكسابه المهارات اللازمة التي لا يمتلكها ودعم وتنمية تلك المهارات الكامنة . حيث إن ذلك ينعكس على مستوى الأداء الأمني للقيادات بحيث يكون متمكناً من أداء المهام المناطة به على أكمل وجه بدون إخلال وتقصير .

ويعتبر مجال المهارات واسعاً وخصباً لعملية البحث وتزخر أدبيات الإدارة به في الكثير من المؤلفات ، وطالما أن هذه الدراسة تسعى إلى تنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية عن طريق التدريب الذاتي فإنه من الأحرى تسليط الضوء في هذا المبحث على تلك المهارات .

ونستعرض تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية من خلال الموضوعات التالية :

٢ . ٢ . ١ مفهوم المهارات الإدارية .

٢ . ٢ . ٢ أنواع المهارات الإدارية .

٢ . ٢ . ٣ المهارات اللازمة للقيادة الأمنية .

٢ . ٢ . ٤ أساليب تنمية المهارات .

## ٢ . ٢ . ١ مفهوم المهارات الإدارية

تعددت الاتجاهات نحو تعريف المهارات حيث عرفها أحد الباحثين بقوله: «المهارة Skill بصفة عامة تعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تيسر إجراءه في أقصر وقت ممكن وبأقل مجهود، وعادة ما تتكون من ثلاثة عناصر هي: (السرعة - الدقة - الفهم)<sup>(١)</sup>.

وهناك من يركز على ثلاث مهارات، هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية والمهارات الإدراكية. وهناك من يرى أن هذه المهارات الثلاث هي<sup>(٢)</sup>:

أ- المهارات الفنية: تنصب هذه المهارات على التخصص العلمي أو المهني للقائد في أحد فروع العلم أو المهن بما يعطيه القدرة على الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود هذا التخصص، وهي مهارات تركز عليها عادة برامج تدريب وإعداد القيادات الإدارية. وتتميز هذه المهارات بأنها أكثر تحديدا، مقارنة بغيرها من المهارات، بالإضافة إلى سهولة التحقق من مدى توافرها لدى القائد.

ب- المهارات الإنسانية: أي القدرة على التعامل الإنساني والفعال مع الأفراد والجماعات، وتتحدد هذه المهارات من خلال قدرة القائد على إيجاد الفهم المتبادل بينه وبين الأفراد والجماعات بالشكل الذي

---

(١) محمد علي الرشودي، «المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي: دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠١، ص ٧.

(٢) هاشم سعيد النعيمي، «دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة مع دراسة ميدانية على بعض المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة»، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٠٠٥، ص ٥١ - ٥٢.

يمكنه من التعرف على ميولهم واتجاهاتهم . وتعتبر هذه المهارات من أكثر المهارات استعمالاً ، خاصة في عمليات الاتصال المستمرة بين القائد ومرؤوسيه ، حيث يستفيد من فهمه لأنماط السلوك الإنساني المختلفة لكي يختار أسلوب التعامل المناسب مع كل فرد وفقاً لطبيعته وشخصيته . وبمقتضى المهارات الإنسانية ، يمكن للقائد أن يتعامل بفعالية مع مختلف أنماط المرؤوسين ، ونظر التعقد وتباين العلاقات الإنسانية يعتبر اكتساب القائد لمثل هذه المهارات أكثر صعوبة من اكتساب المهارات الفنية . هذا بالإضافة إلى ارتباط المهارات الإنسانية بشخصية القائد واتزان سلوكياته العامة والخاصة .

ج- المهارات الفكرية : وهي عبارة عن مجموعة القدرات الذاتية التي يجب أن يتصف بها القائد ، وتعطيه الرؤية التي تمكنه من الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف المستفيدين من الخدمات التي تقدمها المنظمة .

وهناك من يرى ضرورة أن يتوافر في القيادات أربع مهارات ، هي : المهارات الذاتية ، المهارات الفنية ، المهارات الإنسانية ، والمهارات الذهنية<sup>(١)</sup> .

ويرى السلمي أن المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات . واستطرد في قوله بأن مصدر المهارة قد يكون الوراثة (وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية) التي تسمح لبعض البشر بقدرات لا تتوافر لغيرهم دون جهد أو إرادة منهم ، كما قد تكتسب المهارات من البيئة المادية والاجتماعية التي يحيا الفرد فيها ، وهذه

---

(١) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ( الرياض : دار العلوم ، ١٩٨٠ ) ، ص ٣١١ .

المهارات المكتسبة تمثل نتيجة التقليد ، التعليم ، التدريب ، الممارسة الموجهة تحت إشراف خبراء أو معلمين أو مدربين<sup>(١)</sup> .

ويرى عبد الجواد بأن المتخصصين في عالم الإدارة يدركون أن العملية الإدارية والتي يتم بمقتضاها تحويل الموارد والإمكانات المتاحة إلى أهداف عامة أو خاصة . وأن هذه العملية الإدارية (والتي تتكون وظائفها من التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة) لا تؤدي دورها إلا من خلال مجموعة من المهارات والقدرات<sup>(٢)</sup> .

ويؤكد الخبراء على أن المهارة هي القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن، حيث يعبر المتاح عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد، أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل<sup>(٣)</sup> .

أما المهارات الإدارية فهي مجموعة متخصصة من القدرات والإمكانات اللازمة لأداء العمل الإداري داخل التنظيم على أكمل وجه ممكن، وكذلك فقد تعرض لها عدد من كتاب الإدارة بمجموعة من التعريفات .

حيث عرفت المهارات الإدارية بأنها القدرة على الأداء الإداري الفعال في المنظمة، وهي تنقسم إلى مهارات تخطيطية وهي القدرة على تخطيط البرامج والخطط والسياسات المختلفة، ومهارات تنظيمية وهي القدرة

---

(١) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣ .

(٢) محمد أحمد عبد الجواد، حرفة الإدارة (الرياض : داره البشير للثقافة والعلوم، ١٩٩٩)، ص ٨ .

(٣) محمد عبد الغني حسن هلال، موسوعة تدريب الأسس والمبادئ (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية، ٢٠٠٠)، ص ٢٦ .



على إعداد التنظيم وتطويره وتعديله بصفة مستمرة حتى يلائم احتياجات المؤسسة ويحقق أهدافها<sup>(١)</sup>.

ويعرفها كنعان بأنها قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ، إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم ، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم<sup>(٢)</sup>.

كما أن المهارة الإدارية هي القدرة على إنجاز عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف ، باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة بقدرات لا تتوفر لغيرهم ، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب . والملاحظ أن المهارات الطبيعية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية حيث إن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القادة مهارات مكتسبة يتم تنميتها والتدريب عليها ، وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علماً وخبرة<sup>(٣)</sup>.

كما يرى البعض بأن المهارات في مجال الأمن : هي السلوكيات اللازمة لرجل الأمن التي تتطلبها طبيعة العمل ويعتبر توافرها أمراً ضرورياً لنجاح العمل ، وهي التي يلتزم بها رجل الأمن للقيام بمهامه على الوجه المطلوب سواء أكانت هذه المهارات مباشرة أم مساندة، ويمكن القول بأن المهارات

---

(١) عبد الله أمين جامعة ، أساسيات إدارة الأعمال (القاهرة: الطوبجي للطباعة والنشر، ١٩٩١م) ص ٣٧.

(٢) نواف كنعان ، القيادة الإدارية (عمان : مكتبة دار الثقافة ، ١٩٩٥م) ص ٣٣.

(٣) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

هي خليط متكامل من معطيات متنوعة وقدرات اكتسبها رجل الأمن وتعلمها من خبرته في العمل الأمني ودوراته التدريبية<sup>(١)</sup>.

ومما سبق يعرف الباحث المهارات بأنها تلك الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الشخص والتي تجعله مؤهلاً للقيام بعمل ما ويتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية أي موجودة بالأساس أو عن طريق عوامل مكتسبة تؤدي إلى خلق المهارات أو تنميتها بالتعلم والتدريب.

## ٢ . ٢ . ٢ أنواع المهارات

وتوجد هناك أنواع مختلفة من المهارات تطرق إليها الباحثون في مؤلفاتهم وتقسيات عديدة ومختلفة حسب الزاوية التي يتم النظر من خلالها .

فتوجد بعض المهام تحتاج إلى توفر نوع معين من المهارات والبعض الآخر يحتاج إلى توافر عدة مهارات مجتمعة لإنجاز تلك المهمة . وبالفعل تتنوع تلك المهارات حسب طبيعة العمل والبيئة المحيطة والإجراءات الواجب اتباعها .

ويرى بعض كتاب الإدارة أن من يمارس الإدارة أو قيادة الآخرين نحو رؤية وهدف بحاجة إلى مجموعة من المهارات والإمكانات ، وتمثل هذه المهارات قاسماً مشتركاً بين المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المستويات التشغيلية مروراً بالإدارة الوسطى والمستوى الأعلى والاستراتيجي .

---

(١) عبد المعطي محمد عساف ، أهداف الاستراتيجية العربية في التدريب في المجالات الأمنية (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية ، ١٩٨٨ ) ، ص ١٢٠ .

وقسم أحد الكتاب المهارات بصفة عامة إلى (١):

## ١ - المهارات الفنية Technical Skills

وهي كل ما يتصل بالمعلومات والقدرات الفنية الخاصة بعمله كمعرفته بوصف وظيفته ومتطلباته ومسؤولياته وواجباته فيها .

## ٢ - المهارات الإنسانية Human Skills

وهي كل ما يتعلق بسلوكه كفرد وعلاقته بالآخرين وأسلوبه في التعامل معهم في المواقف الجماعية المختلفة . وهذه كلها مهارات سلوكية أساسية لازمة له في عمله على كل المستويات .

## ٣ - المهارات التجريدية أو (الفكرية) Conceptual Skills

أي قدرته على النظرة الشاملة الواسعة للأمر ، فيربط بين أنماط السلوك المختلفة في المنظمة ، وينسق بين القرارات العديدة التي تصدر فيها بما يساعد المنظمة ككل على التوجه نحو الهدف المحدد لها .

وقام كنعان بتقسيم المهارات إلى:

١ - المهارات الذاتية .

٢ - المهارات الفنية .

٣ - المهارات الإنسانية .

٤ - المهارات الذهنية (٢).

---

(١) محمد أحمد عبد الجواد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٤ .

(٢) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ( الرياض : مطابع الفرزدق ، ١٩٨٥ ) ، ص ٦٧ .

بينما قسمها الدكتور درويش إلى<sup>(١)</sup> :

١ - المهارات الفنية .

٢ - المهارات الإدارية .

٣ - المهارات الفكرية أو السياسية .

وقد أشار إلى أن هذه المهارات مكتسبة ويمكن تنميتها بالتعليم وأن هذا النوع من المهارات مألوف لدى أغلبية الناس ، وتعني المهارة الإدارية لديه قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات ، بعكس المهارة الفنية التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء وأشار كذلك إلى أن المهارة الإدارية تتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول واتجاهات النفس والآخرين ، وأنها أكثر المهارات استعمالاً باعتبار أن أهميتها تبرز من خلال عمليات الاتصال المستمرة ، أما المهارة الفكرية أو السياسية فيقصد بها وضوح الرؤية السياسية لدى القادة بأجهزة الحكومة المختلفة والنظر إلى المنظمة كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي نعيش فيه وهي مهارة تبصر الصالح العام والأهداف العامة للدولة . كما أشار إلى أن أهمية هذه المهارات الثلاث تختلف بحسب اختلاف الظروف والمنظمات ، وكذلك حسب اختلاف المستويات القيادية تبعاً لاختلاف المستويات الإدارية في المنطقة الواحدة .

ويرى الباحث أن المهارات مهما تعددت أنواعها أو صورها أو تقسيماتها فإنها جميعاً تندرج تحت مظلة الأنواع الثلاثة إما مهارة فنية أو إنسانية أو تجريدية . وبالنسبة للقيادات الأمنية فإنهم بالإضافة إلى حاجاتهم للمهارات

---

(١) عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ( القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠ ) ، ص ص ١٢٣ - ١٢٦ .

السابقة إلا أنهم أيضاً بحاجة إلى مزيد من المهارات الخاصة التي تتعلق بطبيعة عملهم الأمني الذي يتسم بحساسية خاصة حتى يكون القائد الأمني مؤهلاً للقيام بالمهام المناطة به على أكمل وجه ممكن.

## ٢ . ٢ . ٣ المهارات اللازمة للقيادة الأمنية

يقصد بالمهارة ، القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل لما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات<sup>(١)</sup>. أي أن المهارة تعني القدرة على أداء العمل بسرعة ودقة وإتقان ، وهذه المهارة قد تكون فطرية أو مكتسبة ، وفي كلتا الحالتين يمكن تنميتها من خلال التدريب والخبرات العملية.

ولاشك أن القائد الأمني كغيره من القادة الإداريين الآخرين يحتاج إلى كم كبير أو مزيج من المهارات المختلفة لكي تمكنه من أداء المهام المناطة به والتي تزداد أهمية وحساسية نتيجة لطبيعة العمل الأمني الذي يتطلب خصائص وسمات يجب أن يمتاز بها من يعمل في هذا المجال .

وتوجد هناك سمات وخصائص للمهارات الأمنية تميزها عن غيرها ويمكن إجمالها في التالي :

١ - قدرات ذات طبيعة مزدوجة تحتوي على نوعين من العناصر هما :

أ- عناصر ذات طبيعة علمية موضوعية وتكون ناتجة عن المعارف العلمية التي يدرسها رجل الأمن والتي تكون متحصلة من تلك الدراسات الأمنية .

---

(١) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣ .

ب - عناصر ذات طبيعة تطبيقية عملية وتكون هذه ناتجة عن تلك المعارف المتحصلة من خلال المعارف الحياتية اليومية والخبرات المتكونة وكذلك من خلال الحياة العملية التطبيقية .

٢ - غالبية المهارات الأمنية تتسم بقدرتها على تجسيد أهم الملامح المحددة لشخصية صاحبها وذلك بسبب كونها إفرازاً ذاتياً للحصيلة العلمية والعملية لتلك الشخصية ، وتأتي انعكاساً لكافة معطياتها دالة عليها ومعبرة عن إمكاناتها .

٣ - قدرات ومهارات ذات طبيعة نسبية تتغير بتغير الظروف الزمانية والمكانية وشخصية رجل الأمن<sup>(١)</sup> .

ولقد اختلف طرح الكتاب للمهارات التي يحتاجها القائد الأمني حيال مسمياتها وتقسيماتها وأنواعها إلا أنها حسب ما يرى الباحث تدور جميعها في حيز واحد مهما تعددت أو اختلفت العبارات حيث إن القائد الأمني كما أسلفنا يحتاج إلى جميع المهارات الإدارية بالإضافة إلى المهارات الأمنية الخاصة برجل الأمن .

ومن وجهة نظر الباحث نعرض فيما يلي لعدد من المهارات الواجب توافرها لدي القادة حسب ما خلص إليه من آراء واتجاهات :

## ١ - المهارات الفنية

وتعد هذه المهارة على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد ، لأنه على اتصال مباشر بمرؤوسيه القائمين بالعمل ، لذا فإن من واجبه أن يكون

---

(١) عبد الرحمن عباس علام ، «مهام رجل الأمن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية» رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٠، ص ٢٦ .

على وعي تام بأهداف العمل وطبيعته وحجمه ومواصفاته وطرق إنجازه والصعوبات التي تكتشف واختصاصات كل فرد والدور الذي يسهم في إنجاز العمل<sup>(١)</sup>.

فالمهارة الفنية تعني المعرفة المتخصصة لفرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، فالقائد الذي يجيد في مجال تخصصه يكون قدوة للجماعة ويكون مرجعاً لهم إذا غاب عنهم شيء من العلم، وبذلك ينال ثقتهم واحترامهم<sup>(٢)</sup>.

وتنبثق عن المهارات الفنية «أربع» من القدرات الفرعية هي: القدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على الفهم العميق والشامل للأمر، والجزم، الإيمان بالهدف وإمكان تحقيقه.

## ٢ - المهارات الاتصالية

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء تحقق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأساليب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه، ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات مرؤوسيه ويتمثل هذا في قدرته على

---

(١) راشد الشريف، «الدور الإشرافي الفعال لرؤساء البلدية والمجمعات القروية في تطوير الأداء: دراسة تطبيقية على البلديات والمجمعات القروية في منطقة مكة المكرمة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، (١٩٩٥)، ص ٥٦.  
(٢) أحمد أبو سن، الإدارة في الإسلام (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع، ١٩٩٦)، ص ١٢٢.

التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة واستغلال الطاقات البشرية والقدرة على التوجيه السليم واختيار أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وقدرته على الاتصالات واتخاذ القرارات الفعالة ، وهذا النوع من المهارات يمكن تنميته عن طريق الدراسة والتدريب وعن طريق الممارسة الفعلية للأعمال الإدارية واكتساب الخبرة ، كما تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين ، إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم ، وبما يكفل تحقيق متطلبات الرؤوسين وإشباع حاجاتهم<sup>(١)</sup> .  
وتنبثق عن المهارات الإدارية أربع مهارات كذلك وهي : صنع القرار ، وإدارة الوقت ، إدارة الاجتماعات واللجان ، وإدارة التغيير .

### ٣- المهارات الذاتية

وهي القدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل : القدرات الجسدية والقدرات العقلية وملكة الابتكار ، وضبط النفس<sup>(٢)</sup> .

ومن هذا نصل إلى أن هناك صفات معينة يفترض توافرها في القائد لكنها تتفاوت من قائد لآخر حسب طبيعة العمل ونوع المهام المناطة به ، وتتضمن المهارات الذاتية بعض السمات والقدرات اللازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ، وتنبثق عنها أربع مجموعات من المهارات الفرعية تتمثل في : السمات الجسمية ، والقدرات العقلية ، والمبادأة والابتكار ، وضبط النفس .

(١) نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣٠ .

(٢) محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٤م) ص ٩١ .



## ٤ - المهارات الإنسانية

ويقصد بها قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة ومرؤوسيه بصفة خاصة، والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، ومن الأمور التي أصبحت من الأهمية بمكان ضرورة الإلمام بالعلوم الإنسانية كعلم النفس والاجتماع وغيرها من العلوم المساعدة حتى تكون لدى القائد القدرة على فهم الآخرين ومعرفة ميولهم ورغباتهم وإدراك مشاعرهم وتكوين العلاقات الطيبة معهم، ولأن السلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل إلى جماعة أخرى، ويحتاج القائد إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته، والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الأداء الذي لا يسبب لهم مشكلات مع القادة، والأفراد السلبيين الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل .

ويخفق القائد الذي يستخدم مهارات وأساليب واحدة في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات<sup>(١)</sup> .

لذا يرى أحد الباحثين أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع<sup>(٢)</sup> .

---

(١) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢.

(٢) كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٠م)، ص ٣٣١.

كما ينبثق عن المهارات الإنسانية أربع مهارات فرعية وهي : مهارة الاتصال ، وتكوين العلاقات مع الآخرين ، وبناء فريق العمل ، وتقدير الآخرين<sup>(١)</sup>.

## ٢ . ٢ . ٤ أساليب تنمية المهارات

تأتي تنمية المهارات بمعنى زيادة قدرة الأفراد على أداء أعمال محددة وتهدف إلى إتاحة الفرصة لكل فرد في المنظمة لتنمية مهارات خاصة تسمح له بأداء العمل المسند إليه بطريقة تتفق مع معدلات الأداء المنتظرة في هذا العمل ، فإن توفر درجة عالية من المهارة في أداء عمل معين لا يكفي ، ولكن الهدف هو تنمية العامل وتمكينه من استخدام كل طاقاته المادية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات .

وقد أصبحت منظمات اليوم دائمة التطوير، والمهارات التي يكتسبها الفرد في ظل التطور الدائم في شتى المجالات قد تصبح قديمة بعد مرور فترة معينة، وحتى ينجح موظف اليوم، يتوجب عليه أن يتقن عدداً كبيراً من المهارات وبشكل سريع ومستمر، وأن يكون واعياً تجاه تطوير أساليب العمل القديمة كي يتعلم أداء المهام الجديدة التي يستوجبها التطوير، وعلى ذلك فالموظف الكفاء هو الذي يتمتع بال مرونة الكافية للتكيف مع الأوضاع الجديدة عن طريق اكتساب العديد من المهارات والقدرات والخبرات بالتعلم<sup>(٢)</sup>.

---

(١) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، مرجع سبق ذكره، ص ١١ .  
(٢) ستيا سكوت و نيس جيف، إدارة التغيير في العمل، ترجمة : بشير البرغوثي (الرياض : دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠٠١)، ص ٢٥ - ٢٦ .

ويعد التدريب بصفة عامة وأساليبه ووسائله المختلفة أحد أهم الأدوات التي تستخدم لتنمية المهارات في أي منظمة على الإطلاق ، كما يعتبر الهدف الرئيس لأي عملية تدريبية هو تنمية مهارات العاملين .

وتظهر أساليب تنمية المهارات الإدارية والشخصية على درجة كبيرة من الأهمية لأنها تخاطب العنصر البشري الذي يمثل الدعامة الأساسية لأي عمل أمني .

وتصبح تنمية تلك المهارات أمراً حتمياً في عصر تنمو فيه المعلومات وتتطور التقنيات بشكل ليس له نظير في تاريخ البشرية .

وتنفق المؤسسات والمنظمات الإدارية والأجهزة الأمنية خاصة في الدول المتقدمة بسخاء لتنمية وتدريب منسوبيها لعدة اعتبارات منها تعقد الأعمال الإدارية واتساعها وزيادة الطلب على العاملين الأكفاء وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وضمان حيوية المنظمات وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات منسوبيها ومهاراتهم<sup>(١)</sup> .

وتتعدد أساليب تنمية المهارات الإدارية حيث إنه يصعب حصرها في باقة معينة وقد تعرضت أدبيات الإدارة إلى تلك الأساليب بأشكال وصور مختلفة .

سوف يحاول الباحث في السطور التالية تناول بعض الأساليب المستخدمة لتنمية المهارات الإدارية وذلك بشكل موجز كالتالي :

---

(١) هشام محمد جمجوم ، سيكولوجية الإدارة (جدة : دار الشروق ، ١٩٩١) ، ص ٢٤٨ .

## ١ - التعليم والتدريب

فهما وجهان لعملة واحدة فكل عملية تدريب تتضمن نوعاً من التعليم ، وكل تعليم فعال يتضمن بدوره نوعاً من التدريب ويتجسد هذا الأسلوب من أساليب تنمية المهارات الإدارية والشخصية في البرامج التطويرية التي تتضمنها المعاهد والمؤسسات التدريبية المتخصصة .

ويعمل هذا النوع من أساليب التنمية على تطوير قدرات ومهارات العاملين وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء عملهم الحالي والمستقبلي على النحو الأمثل ، كما يعد هذا الأسلوب في الوقت نفسه استثماراً في العنصر البشري يحقق عائداً للفرد من جانب وعائداً للتنظيم الذي يعمل فيه من جانب آخر<sup>(١)</sup> .

ويعد التدريب من أهم وأنجح الوسائل في تنمية وصقل المهارة الشخصية لرجل الأمن وحتى يأتي التدريب بالشار المطلوب ينبغي أن يتم أولاً تحديد المهارات المطلوب تنميتها في رجل الأمن كل بحسب اختصاصه وحاجاته وفقاً لظروف وطبيعة عمله والأهداف المرجوة منه .

ويجب أن يتم هذا التحديد بكل دقة، ثم يأتي بعد ذلك عملية اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه والأشخاص القائمين بالتدريب حتى يمكن تركيز العملية التدريبية في تنمية المهارة المطلوبة ودون إهدار للوقت والجهد<sup>(٢)</sup> .

---

(١) خالد حسن زروق، مرجع سبق ذكره، ص ٨.

(٢) رمضان الألفي، «نحو تأصيل خصائص التدريب المهني وركائزه»، مجلة مركز بحوث الشرطة، القاهرة، العدد (١٨)، ٢٠٠٠، ص ١٠٩.

## ٢ - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة

حيث أصبح من سمات العصر التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية والتنوع في وسائل الاتصال وخاصة شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ، وقد ألقى هذا الواقع نوعية جديدة من المهام على عاتق رجل الأمن ، فلم يعد يكفي مجرد الإلمام بقواعد تشغيل الحاسب الآلي وإنما أصبح من الضروري تنمية مهارة استخدام الحاسب بطريقة تمكنه من مواجهة الجرائم الجديدة التي ظهرت نتيجة للتقدم التكنولوجي .

## ٣ - الندوات

وتعد الندوات من الأساليب المهمة التي تسهم في تنمية المهارات المختلفة للقيادات الأمنية لاسيما إذا تم الإعداد لها بشكل منظم ، لكونها تتيح الاتصال المباشر وطرح الآراء المختلفة وتنمي لغة الحوار التي يفتقدها الكثير من القادة وكذلك تتيح فرصة حرية التعبير عن الرأي وتقبل الرأي الآخر بدون تضجر .

## ٤ - المحاضرات

وأسلوب المحاضرة عبارة عن حديث مكتوب (أو غير مكتوب) يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الأفراد بصورة رسمية حيث ينقل المحاضر مجموعة من المعلومات والمعارف والأفكار والاتجاهات والخبرات إلى مجموعة من المستمعين ويطلب منهم أن يشاركوا في النقاش . وتعتبر المحاضرة كأسلوب له قيمته ومن أقدم الطرق المباشرة في التعليم وأهمها حيث تهتم بإيصال المعلومات والأفكار إلى المستحقين بسهولة وسرعة ، هذا بالإضافة إلى أنها تتميز بإمكانية استخدامها في معظم - إن

لم يكن جميع - أنواع التدريب وخاصة البرامج التوجيهية المعدة للموظفين الجدد والذين يحتاجون إلى تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالمنظمة التي سيلحقون بها كاللوائح والأنظمة والتعليمات وحقوقهم وواجباتهم<sup>(١)</sup> .

## ٥ - حلقات النقاش

وهناك أسلوبان رئيسان للمناقشات :

أ- المناقشة البناءة المنظمة : وتتبعها الجماعات الصغيرة التي تجتمع لتحديد مشكلة مشتركة ، ثم يقومون بحلها عن طريق تبادل الأفكار والآراء .

ب- المناقشة الحرة (غير المنظمة) : وهي مناقشة تطرح فيها المشاكل للتداول يحدد فيها المتدربون أنفسهم هيكل موضوع المناقشة .  
وللمناقشة الحرة مزايا أهمها تبادل المناصب والأوضاع بين أفراد المجموعة ويكسب الأفراد التمرس في حل المشاكل<sup>(٢)</sup> .

## ٦ - الحالات الدراسية

«يقوم هذا الأسلوب على مواجهة المتدربين بنماذج من الحالات الإدارية الافتراضية أو الواقعية من تجارب مؤسسات مختلفة مدعمة بالبيانات والمعلومات حول مختلف جوانب الموضوع بدلاً من أسلوب

---

(١) محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق (الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦ ) ، ص ١٥٥ .

(٢) سعود بن لافي الشراري ، «التدريب ودوره في رفع كفاءة العمل الأمني» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية ، ١٩٨٨ ، ص ٤٠ .

المحاضرة التقليدية ويفترض في الحالات المعروفة أن تحتل عدة أساليب في الحل حسب المنظور الذي يمكن رؤية المشكلة من خلاله وذلك سعياً لتنمية مهارات المتدربين على التفكير السليم وتصور البدائل المختلفة لحل المشكلة»<sup>(١)</sup>.

## ٧ - المؤلفات والمواد التدريبية المطبوعة

ويعتبر هذا الأسلوب من أيسر وأسهل الأساليب التي يمكن أن يستفيد منها القائد في تنمية مهاراته وتعد من أكثر الأساليب المستخدمة بحيث يطلع على ما يقع بين يديه من مواد ومؤلفات مطبوعة في جميع حقول المعرفة . ويرى الباحث أن ما سبق يعد جزءاً من الأساليب التي يمكن استخدامها في تنمية المهارات المختلفة لدى العاملين وصقل تلك المهارات الموجودة أساساً ، ونلاحظ بأن تلك الأساليب تمثل وسائل وطرق التدريب بصفة عامة .

كما توجد وسائل عملية لتنمية المهارات لم يتم التطرق لها مثل :

أ - التدريب المخبري .

ب - المحاكاة .

ج - التعليم المبرمج .

د - ورش العمل .

هـ - التدريب الميداني .

---

(١) محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص (عمان : مكتبة دار الشروق ، ١٩٩٠) ، ص ٣٢٨ .

ولذلك فإن جميع الأحداث والسوابق التاريخية والمشاهدات المختلفة والخبرات المميزة للأشخاص المفكرين والعلوم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية تسهم في تنمية المهارات الإدارية والشخصية لدى القيادات الأمنية وجميع الأفراد على قدم المساواة .

كذلك فإن التدريب الذاتي والذي يتناوله الباحث في دراسته يعد من أهم أساليب تنمية المهارات ويعتبر أحد صرخات التدريب التي بدأت تلوح بالأفق، وأخذ الاهتمام يزداد في الوقت الحاضر حيال هذا الأسلوب ومدى الاستفادة منه .

ويسعى المسؤولون عن التدريب الأمني في المملكة العربية السعودية إلى الاهتمام بتنمية المهارات المختلفة لدى القيادات الأمنية استشعاراً منهم بأهمية تنمية وصقل المهارات لدى تلك القيادات بحيث يصبح كل منهم مؤهلاً لتأدية المهام المناطة به ولا سيما في ظل التحديات والضغوط والتنوع في عالم الجريمة والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي يشهدها العالم اليوم ، فإن المطلوب من القيادات الأمنية أصبح مضاعفاً عما كان عليه في السابق ويجب أن يكون متسلحاً بالعلم والمعرفة وأن يكون لديه المهارات الكافية التي تعينه على مواجهة تلك الصعوبات .

## خلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل التدريب الذاتي وتنمية المهارات الإدارية، وذلك في مبحثين كما يلي :

في المبحث الأول عرض الباحث لموضوع التدريب الذاتي من خلال تناوله مفهوم التدريب التقليدي وتعريفه وأهميته وأهدافه. ثم تناول مفهوم



التدريب الذاتي من خلال التعريفات المختلفة للكاتب والباحثين ، ومن ثم قدم الباحث تعريفه للتدريب الذاتي.

وتناول بعد ذلك أهمية التدريب الذاتي وأهدافه وقارن بينه وبين التدريب التقليدي، وعرض كذلك لأساليب التدريب الذاتي ودوافع الاهتمام بالتدريب الذاتي للقيادات الأمنية والمناخ التنظيمي الملائم لتطبيق مفهوم التدريب الذاتي، وكما تناول أيضا المنظمات المتعلمة كمدخل لنجاح عملية التدريب الذاتي .

أما المبحث الثاني الخاص بتنمية المهارات الإدارية ، فعرض لتعريفها ، وأنواعها ، والمهارات اللازمة للقيادات الأمنية كالمهارات الفنية ، والإدارية ، والذاتية ، والإنسانية ، وتناول كذلك أساليب تنميتها والتي تتمثل في : الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الحديثة ، والندوات ، والمحاضرات ، وحلقات النقاش ، والحالات الدراسية ، والمؤلفات والمواد التدريبية المطبوعة.



## الفصل الثالث

# القيادة الأمنية ومنظومة التدريب الأمني



### ٣ . القيادة الأمنية ومنظومة التدريب الأمني

مع اتساع مفهوم الأمن الشامل في المجتمعات المعاصرة ، وتغير وظائف القيادة الأمنية ومسؤولياتها ، حيث أصبحت تشرف على توفير الأمن الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي ، تظهر ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية مهارات هذه القيادات للإلمام بمعلومات ومعارف في مجالات متعددة .

ونظراً للمعوقات التي تحول دون استفادة القيادات الأمنية من البرامج التقليدية التي يلتحقون بها ، مثل : ضعف الإمكانيات المالية والفنية المخصصة للتدريب ، وعدم إتاحة الفرصة أمام المتدربين لاختيار البرامج التدريبية التي تناسب مع احتياجاتهم ومحدودية عدد البرامج التدريبية التي يمكن أن تنمي مهارات هذه القيادات ، بالإضافة إلى ضعف الحوافز التي يمكن أن تشجعهم على الالتحاق بهذه البرامج ، تظهر أهمية الأخذ بالأساليب الحديثة في التدريب ، مثل التدريب الذاتي ، حيث يضع القائد لنفسه برنامجاً لتطوير وتنمية قدراته ومهاراته الإدارية استناداً إلى تجارب الآخرين واستلهاماً لمبادئ الإدارة الحديثة<sup>(١)</sup> .

ويعد التدريب الأمني من أهم العناصر المؤثرة في رفع كفاءة رجل الأمن وزيادة إنتاجه في الوحدة التي يعمل بها ، وإن طبيعته لا تختلف كثيراً من قطاع إلى قطاع ، وإن كانت هناك سمات موضوعية لكل مهنة تتطلب نمطاً تدريبياً معيناً ذا ملامح تتواءم وطبيعة تلك المهنة .

في هذا السياق ، يأتي هذا الفصل الذي يتناول الإطار النظري للدراسة ، من خلال الباحثين التاليين :

---

(١) علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩) ص ١٣١ .

- القيادة الأمنية : مفهوم القيادة ، مفهوم القيادة الأمنية ، المقومات ، والأبعاد السلوكية للقيادة الأمنية .
- منظومة التدريب الأمني : المفهوم والأهداف ، التدريب الأمني كنظام ، وتخطيط برامج التدريب الأمني ، والاتجاهات الحديثة لبرامج التدريب الأمني .

### ٣ . ١ القيادة الأمنية

إذا كانت القيادة ضرورية لأي منظمة ، عامة أو خاصة ، فهي أكثر أهمية في الأجهزة الأمنية ، لما يترتب على نجاحها أو فشلها من آثار خطيرة على كل من الفرد والمجتمع ، لذا فقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالقيادة الأمنية ، وعلاقتها بكل من السلطة والقوة ، والتغير في المهام والوظائف ، فالقيادة الأمنية قيادة متخصصة في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بحماية المجتمع وتحقيق الأمن والوقاية من الجريمة من خلال التأثير في العاملين بالأجهزة الأمنية من ضباط وأفراد ، لذا يجب أن يتوافر لدى هذه القيادات السمات والمقومات الشخصية والفكرية التي تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة وفعالية .

والقيادة الفعالة هي التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها ، وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل ، وإيجاد ظروف عمل منتجة مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر ، وإدارة العلاقات بين الموظفين ، وتشجيع التعلم الذاتي<sup>(١)</sup> .

(1)- [http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/voll\\_31.htm](http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/voll_31.htm)

A Style of Leadership That Really Delivers, Ivey Business School, Professor : Jane Howell Puts, “Transformational Leadership to the Test, With Powerful Results”, 2004.

في هذا السياق يأتي هذا المبحث الذي يهدف إلى التعرف على مفهوم القيادة بصفة عامة ، والقيادة الأمنية بصفة خاصة ، ومقومات القيادة الأمنية ، وأبعادها السلوكية ، وذلك من خلال استعراض الموضوعات التالية:

- مفهوم القيادة .
- مفهوم القيادة الأمنية .
- مقومات القيادة الأمنية .
- الأبعاد السلوكية للقيادة الأمنية .

### ٣ . ١ . ١ مفهوم القيادة

تتعدد الاتجاهات والمداخل المستخدمة في دراسة وتعريف القيادة ، حيث يرى البعض أنها مجموعة من السمات والصفات الشخصية ، إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائدا ، أي أن القيادة من وجهة نظرهم تولد ولا تصنع . ويؤكد فريق ثان أن القيادة نتاج الظروف والعوامل البيئية أو موقف معين ، وعندئذ فإن تغير هذه الظروف يؤدي إلى تغير القائد . ويرى فريق ثالث أن القائد يظهر نتيجة ظهور هدف معين ، إذا تغير هذا الهدف تغير القائد . وأخيراً ، يؤكد فريق رابع على الطبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل ، القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات ، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانات واستعداد للعمل ، والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية وتنظيمية متشابكة ومتداخلة .

ولاشك فإن هناك عدداً من العوامل التي ساهمت في تعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة ، وصعوبة الاتفاق على تعريف واحد مانع جامع لها ، من هذه العوامل<sup>(١)</sup> :

أ- تعدد النظريات التي قدمت لتفسير القيادة الإدارية . فهناك نظريات السمات ، التي تركز على أهم سمات القادة ، والتي تميزهم عن غيرهم من الأفراد ، وهناك النظريات السلوكية التي تركز على سلوك القائد بدلا من سماته الشخصية وهناك النظريات الموقفية ، التي تؤكد على أهمية الموقف وتأثيره على فعالية القيادة ، هناك النظرية التبادلية ، التي تبرز أهمية العلاقات التبادلية بين القائد وأفراد الجماعة . وأخيراً ، هناك النظرية التحويلية ، التي تؤكد على أهمية توافر رؤية واضحة لدى القائد تمكنه من تغيير وتحسين مستويات أداء المنظمة .

ب- اختلاف المداخل التي انتهجها الباحثون في تعريفهم للقيادة الإدارية . فهناك فريق من الباحثين اعتمد على المدخل الإجرائي في تعريف القيادة ، وهناك فريق ثان اهتم بالغاية أو الهدف من القيادة ، وهناك فريق ثالث ركز على ماهية القيادة وأنماطها المختلفة .

ج- تنوع مجالات اهتمام الباحثين عند دراستهم لموضوع القيادات الإدارية ، فهناك من يهتم بعملية تأثير القائد على الرؤوسين ، ومن ثم يركز على السمات الشخصية للقائد والتي تمكنه من التأثير في

---

(١) هاشم سعيد النعيمي ، «دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة مع دراسة ميدانية على بعض المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ٢٠٠٥ ، ص ١٥-١٦ .



سلوك هؤلاء المرؤوسين ، وهناك من يركز على الوظائف التي يؤديها القائد ، وهناك من يهتم بالوسائل والآليات التي يستخدمها القائد في توجيه مرؤوسيه .

د- أن معظم الأبحاث والدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية تمت بواسطة عدد من الباحثين الذين ينتمون إلى فروع معرفية مختلفة ، مثل : علم الاجتماع ، والإدارة والتنظيم ، وغيرها من المجالات العلمية المختلفة ، وكل من هؤلاء الباحثين له مفاهيم خاصة ونظرياته العلمية والمناهج البحثية التي يعتمد عليها في دراسته .

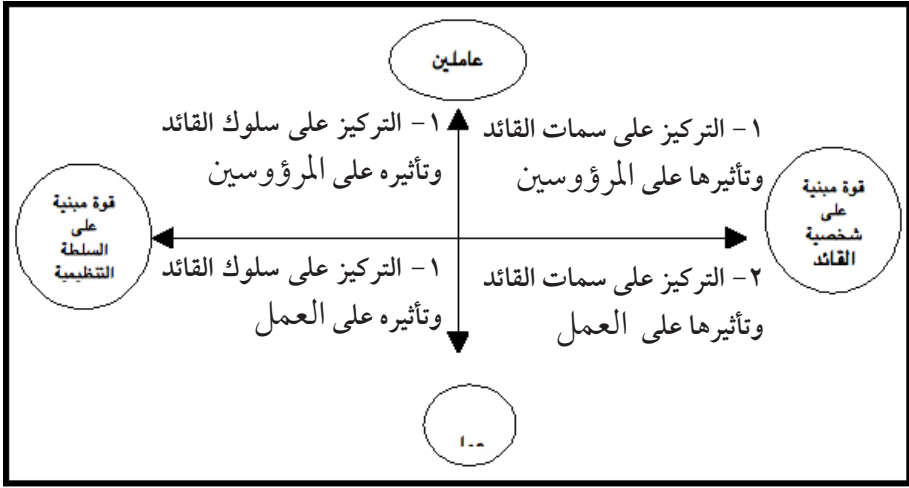
هـ- تعدد الوظائف والمهام المنوطة بالقادة الإداريين ، والتي تتضمن العديد من الأنشطة والعمليات الديناميكية المعقدة والمتشابكة .

ويرى الباحث إمكانية تصنيف هذه التعريفات ، وفقاً لمعيارين أساسيين ، هما :

- مجال الاهتمام : وفقاً لهذا المعيار ، يمكن تصنيف تعريفات القيادة إلى نوعين : أولهما : التعريفات التي ركزت على اهتمام القائد بالمرؤوسين ، وثانيهما : التعريفات التي ركزت على اهتمام القائد بالأنشطة والوظائف المتعلقة بالعمل .

- مصدر قوة القائد : وفقاً لهذا المعيار ، يمكن تصنيف تعريفات القيادة إلى نوعين : أولهما : التعريفات التي ترى أن القيادة تنبع من السمات الشخصية للقائد ، وثانيهما : التعريفات التي تهتم بالوضع القانوني للقائد .

كما هو موضح بالشكل التالي :



(\*) المصدر : من إعداد الباحث

### الشكل رقم (٣) تصنيف التعريفات التي قدمت للقيادة

بناء على المعيارين السابقين ، يمكن التمييز بين أربع مجموعات من التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة .

### المجموعة الأولى : التعريفات التي تركز على السمات الشخصية للقائد ، وتأثيرها على المرؤوسين

وفي هذا السياق ، ينظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً<sup>(١)</sup> . وهناك من يرى أن القيادة تنشأ عندما تتوافر في فرد معين الشخصية المسيطرة إزاء آخرين تتوافر فيهم خواص الشخصية التابعة<sup>(٢)</sup> .

(١) طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٩٢ ) ، ص ٣٤ .

(٢) مصطفى صبحي الغيث ، القيادة الإدارية في العصر الحديث ( الإسكندرية : جامعة الإسكندرية ، ١٩٩١ ) ، ص ١٨٠ .

وأخيراً، هناك من يعرف القيادة بأنها نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة<sup>(١)</sup>.

ويلاحظ على هذه المجموعة من التعريفات أنها تركز على السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، وتفترض أن التأثير في اتجاه واحد فقط، من القائد إلى المرؤوسين، ولا تأخذ في الاعتبار تأثير السمات والقدرات التي يتمتع بها هؤلاء المرؤوسون، ولا الظروف والمتغيرات المحيطة بالقائد.

### المجموعة الثانية: التعريفات التي تركز على السمات الشخصية للقائد، وتأثيرها على العمل

حيث ينظر إلى القيادة على أنها إحداث تغييرات إيجابية في طرق وأساليب العمل، فالقائد لا يتدخل في العمل طالما يسير بشكل طبيعي، وبدون أحداث استثنائية غير عادية تبرر تدخله، وهو كذلك يتابع أداء مرؤوسيه ويصحح لهم ما يحدث من انحرافات في الأداء<sup>(٢)</sup>.

كما يلاحظ على تعريفات هذا الاتجاه أنها لا تأخذ في الاعتبار الغاية النهائية للقيادة، وهي التأثير في المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، وتقتصر دور القيادة على التدخل فقط في حالة حدوث انحرافات في الأداء.

---

(١) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص ٣٠٦.

(٢) أحمد سيد مصطفى، المدير في عالم متغير (القاهرة: المؤلف نفسه، ١٩٩٩)، ص ٣١٦.

## المجموعة الثالثة : التعريفات التي تركز على سلوك القائد ، وتأثيره على المرؤوسين

وفي هذا السياق ، ينظر البعض إلى القيادة على أنها عملية التفاعل التي يؤثر من خلالها القائد على سلوك الآخرين وتوجيههم في اتجاهات معينة<sup>(١)</sup> . أو أنها العملية التي يؤثر من خلالها القائد في مرؤوسيه وتمكنه من إحداث تغيير جذري في سلوكهم<sup>(٢)</sup> .

وهناك من يعرفها بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة ، وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة<sup>(٣)</sup> ، أو هي استخدام القوة أو النفوذ للتأثير على سلوك الآخرين<sup>(٤)</sup> .

وعلى الرغم من تأكيد هذه التعريفات على الطبيعة التفاعلية للقيادة ودورها في التأثير على المرؤوسين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة ، إلا أنها لم تأخذ في الاعتبار أثر العوامل الموقفية ، والتي قد تفرض تغير النمط القيادي بتغير هذه العوامل .

---

(١) سيد خير الله ، القيادة الإدارية : مفهومها وأنماطها ( القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، ١٩٨٨ ) ، ص ١١ .

(2)Naceur Jabnoun & Aisha Juma Al Rasasi, “Transformational Leadership& Service Quality In UAE Hospitals” , Managing Service Quality,Vol.15, No.1,2005 .P.71.

(٣) سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة : الأسس والوظائف (الرياض : مكتبة الشقري ، ٢٠٠١) ، ص ٣١٤ .

(٤) خالد عبد العزيز ، القيادة الإدارية ، اليوم الإلكتروني ، العدد ١١ ، السنة التاسعة والثلاثون ، يونيو ٢٠٠٣ .

المجموعة الرابعة : التعريفات التي تركز على سلوك القائد، وتأثيره على العمل :

وفي هذا السياق ، يرى البعض أن القيادة عبارة عن مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة<sup>(١)</sup>، أو هي تلك السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة<sup>(٢)</sup>.

وهناك من يعرفها بأنها نشاط إنساني منظم ، يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ، ووضعها موضع الاستغلال المثمر<sup>(٣)</sup>.

وينظر إليها البعض بأنها القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق هدف معين ، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة<sup>(٤)</sup>.

ويلاحظ على هذه التعريفات أنها لم تأخذ في الاعتبار تأثير كل من المرؤوسين والموقف على القيادة ، أو السمات التي يجب توافرها في القائد حتى يمكنه التأثير في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة .

---

(١) طريف شوقي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤١ .

(٢) سعد عبد الله الكلابي ، «نحو نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية» ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠١ ، ص ٨ .

(٣) علي السلمي ، السلوك التنظيمي ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٨ ) ، ص ١٣ .

(٤) عطية حسن أفندي ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الثانية ( القاهرة : المؤلف ، ٢٠٠٥ ) ، ص ١٤١ .

ويخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ، ويعدونها وجهين لعملة واحدة ، لكن المصطلحين مختلفان تمامًا ، فالقائد يمكن أن يكون مديرًا ، ولكن ليس كل مدير يصلح قائداً<sup>(١)</sup>.

ويوضح الجدول رقم (١) الفرق بين المدير والقائد.

### الجدول رقم (١) الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
يركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر.	يركز على العلاقات الإنسانية ويهتم بالرؤية المستقبلية.
السلطة رسمية ومقننة.	السلطة غير رسمية.
ينفذ القانون.	يبتكر القانون.
الإدارة علم ونظام.	القيادة فن.
المدير يدير.	القائد يبادر.
المدير يعمل بطريقة صحيحة.	القائد يعمل الصحيح.
المدير يطلب الحد الأدنى.	القائد يطلب الحد الأقصى.

المصدر بتصريف: جيمس لوكاس ، «تخطيط الأوهام الإدارية- القول الفصل فيما يعتري الإدارة والقيادة من جهل»، خلاصات- كتب المدير ورجال الأعمال ، القاهرة، الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع ، العدد ١٢٥ ، مارس ١٩٩٨ ، ص ٣.

(1) [HTTP://WWW.SUWIDAN.COM/BOOK\\_B\\_CONTENT2.JSP?ID=7&MV=1](http://www.suaidan.com/book_b_content2.jsp?id=7&mv=1)

طارق سويدان : سلسلة القائد الفعال- بين القيادة والإدارة ، ٢٠٠٤.

ونلاحظ من الجدول السابق مدى الاختلاف بين القيادة والإدارة، حيث يستطيع الإنسان أن يتعلم علم الإدارة عن طريق المعاهد والجامعات ، ولكن فن القيادة يتعلق بشخصية الإنسان ككل ، وبرز الشخصية القيادية الحقيقية يظهر بالتفاعل والتكامل بين علم الإدارة وفن القيادة ، فلا يمكن للقيادة أن تقود دون إدارة ، ولا يمكن للإدارة أن تدير دون قيادة.

وبعد مراجعة هذه التعريفات ، وفي ضوء الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها ، أمكن للباحث تعريف القيادة بأنها : «عملية ديناميكية تفاعلية ، تتم في إطار ظروف ومتغيرات وقفية معينة ، يسعى من خلالها شخص ما لتوافر لديه قدرات وسماات خاصة إلى التأثير في سلوك أفراد الجماعة ، وتنسيق جهودهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة» .

وبناء على ذلك ، تقوم القيادة على تفاعل ثلاث ركائز أساسية ، هي :

- ١ - القائد بما يملكه من سمات ومهارات .
- ٢ - أفراد الجماعة ، بما يتمتعون به من سمات شخصية وقدرات علمية وعملية .
- ٣ - الموقف ، وما يتضمنه من متغيرات وعوامل بيئية وتنظيمية ، تؤثر على قدرة كل من القائد وأفراد الجماعة على تحقيق أهدافهم .

### ٣ . ١ . ٢ مفهوم القيادة الأمنية

إذا كانت القيادة ضرورية لأي منظمة ، عامة أو خاصة ، فهي أكثر أهمية في الأجهزة الأمنية ، لما يترتب على نجاحها أو فشلها من آثار خطيرة على كل من الفرد والمجتمع ، لذا فقد تعددت الدراسات التي اهتمت بالقيادة الأمنية ،

وعلاقتها بكل من السلطة والقوة . وفيما يلي عرض لعدد من التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة الأمنية وعلاقتها بمفهوم القوة والسلطة .

## ١ - تعريف القيادة الأمنية

تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم القيادة الأمنية ، حيث ينظر إليها البعض على أنها نمط من القيادة يختص بالجانب الأمني بمفهومه الشامل ، تتولى مسؤولية حفظ النظام والاستقرار ، ومكافحة الجريمة وجميع الأعمال التي من شأنها المساس بمصالح الدولة وأمنها ، ومنع وقوع الجرائم ، وضبط مرتكبيها في حالة وقوعها أي أن القيادة الأمنية مسؤولة عن المحافظة على سلامة الأشخاص والأموال ، والقيام بأي واجبات أمنية أخرى تعهد الدولة بها إليهم<sup>(١)</sup>.

ويعرفها البعض بأنها القيادة التي لديها القدرة على إنجاز مهام الجهاز الأمني وتحقيق أهدافه ، وأهداف العاملين بالجهاز ، وذلك من خلال التأثير القوي في العاملين والاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لديه بأقل جهد وأسرع وقت ممكن وذلك في المجال الأمني<sup>(٢)</sup>.

وينظر البعض إلى القيادة الأمنية من خلال المدخل الوظيفي ، على أنها القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين ، بقصد تحقيق الهدف العام لجهاز الشرطة ، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل

---

(١) محمود سامي ، «العمل الشرطي وتحقيق المصلحة العامة» ، الفكر الشرطي ، الشارقة ، شرطة الشارقة ، المجلد ٢ ، العدد ٤ ، ١٩٩٩ ، ص ٧٦ .

(٢) مانع جمعان آل نصيب ، «فعالية نظم المعلومات في مهام القيادة الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، (١٩٩٠) ، ص ٤٦ .



المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع ، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة<sup>(١)</sup>.

وهناك من يرى أن القيادة الأمنية قيادة متخصصة في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الأمن للدولة وأفراد الشعب ، وتحمل مسؤولية منع الحوادث التي يسببها الإنسان مثل : السرقة والسطو والحرائق والمظاهرات والعنف والنصب والاحتيال والتزوير والسيطرة على الأحداث التي تسببها الكوارث الطبيعية ، مثل : الهزات الأرضية والفيضانات وغيرها ، والعمل على تقليل أخطارها<sup>(٢)</sup>.

## ٢ - القيادة الأمنية والسلطة

تعد السلطة من أكثر المفاهيم ارتباطا بمفهوم القيادة الأمنية ، فالسلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحق في الحصول على الطاعة ، وهي تعتبر بمثابة قاعدة للقوة تعتمد في مصدرها على المركز الاجتماعي أو الوظيفي ، وتعتمد على شبكة متعددة الأطراف من الأساليب والطرق التنظيمية والسلوكية لتقدم نوعاً خاصاً من التأثير الذي لا يعتمد على عنصري الإكراه والإقناع في إتمام العملية التأثيرية<sup>(٣)</sup>.

---

(١) بندر على موسى ، «دور المهارات الأمنية في رفع مستوى الأداء ، دراسة مسحية لمديري مراكز شرطة العاصمة المقدسة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦ ، ص ٥٣ .

(٢) محمود سامي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٩٨ .

(٣) فهاد بن معتاد الحمد ؛ أحمد بن حماد الحمود ، أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، ١٩٩٥ ، ص ٢١ .

- وتقوم السلطة الوظيفية على ثلاثة أسس ، هي<sup>(١)</sup> :
- أ- الرادع المادي والرمزي : أي التحكم باستخدام القصاص والتهديد ، وفقاً لهذا الأساس يعمل الأفراد خوفاً من العقاب .
- ب- المكافأة المادية : حيث ينال من يعمل وينفذ الأوامر الموجهة إليه حوافز ومكافآت مالية .
- ج- الإحاطة أو الإمداد بالمعلومات .
- وإذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين ، فإنه يمكن فهم وتوضيح العلاقة بين القيادة الأمنية والسلطة من خلال فهم العلاقة بين السلطة والتأثير ، وهي على النحو التالي<sup>(٢)</sup> :
- أ- تعد السلطة الوجه البنيوي الثابت للقوة في المنظمة ، والتأثير هو العنصر الديناميكي والتكتيكي للقوة .
- ب- تعد السلطة الوجه الرسمي للقوة ، والتأثير هو الوجه غير الرسمي للقوة .
- ج- السلطة تعني الحقوق الممنوحة رسمياً لصنع القرارات النهائية ، والتأثير يمنح من قبل المنظمة ، لذلك فهو ليس من ضمن الحقوق الممنوحة تنظيمياً .
- د- السلطة تعني الطاعة غير التطوعية من قبل المرؤوسين ومن ثم فهي تخلق التزاماً خارجياً ، بينما التأثير يعني إحداث الطاعة الطوعية ومن ثم تحدث التزاماً داخلياً .
- هـ- تتجه السلطة في اتجاه واحد فقط ، من أعلى إلى أسفل ، بينما يحدث التأثير من عدة اتجاهات ، رأسية وأفقية .

---

(١) محمد عبد الغني هلال ، مهارات قيادة الآخرين ، الطبعة الرابعة ( القاهرة : مركز تطوير الأداء ، ٢٠٠٥ ) ، ص ٧٨ .

(٢) المرجع السابق ، ص ٢١ .

و- تعد السلطة محددة ، أي أن نطاق ومجال وشرعية القوة محددة بدقة ووضوح بينما يعتبر التأثير غير محدد، حيث إن نطاقه ومجاله وشرعيته تتسم بالغموض وعدم التحديد.

ومن ناحية أخرى ، تعد السلطة والمسؤولية وجهين لعملة واحدة ، حيث يكمل كل منهما الآخر ولا يمكن الحديث عن السلطة بدون التطرق إلى المسؤولية ، فالمسؤولية هي إدراك الواجبات والمهام التي يجب على المرؤوس أو التابع القيام بها ، وهي محاسبته على إنجازها، ولذلك فإن التوازن المطلوب بين السلطة والمسؤولية يحتم على القائد أن يلتزم بمسؤوليات محددة في مقابل ما يحصل عليه من سلطات وصلاحيات<sup>(١)</sup>.

### ٣ - القيادة الأمنية والقوة

اهتم العديد من الباحثين بدراسة القوة وعلاقتها بالقيادة بصفة عامة ، والقيادة الأمنية بصفة خاصة ، وتوصلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القوة من أهم العناصر الجوهرية للقيادة الأمنية ، وان الهدف من استخدام هذه القوة هو إحداث التغيير في السلوك والتصرف ليكون متوافقاً مع الهدف كما هو مرغوب من قبل صاحب القوة<sup>(٢)</sup>. أي أن جوهر القوة هو السيطرة على سلوك الآخرين ، ومن ثم يمكن تعريف القوة بأنها القدرة على التأثير في النتائج النهائية<sup>(٣)</sup>.

---

(1) Jon Kotter, The Leadership Factor (New York : the Free Press, 1991), p.72

(٢) فهاد بن معتاد الحمد ، د. أحمد بن حماد الحمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١ .

(3) Henery Mintzberg, Porew In and Around Organizations (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1983), p.4.

وعلى الرغم من تعدد مصادر القوة التي تتمتع بها القيادات الأمنية وتمكنها من التأثير في سلوك المرؤوسين وتحقيق الأهداف المنوطة بها ، إلا أنه يمكن تصنيف هذه المصادر إلى مجموعتين أساسيتين ، هما :

#### أ - مصادر القوة الشخصية

على الرغم من تعدد مصادر القوة الشخصية وتنوعها ، إلا أنه يمكن تحديد أهم مصادر القوة الشخصية التي قد تعتمد عليها القيادات الأمنية فيما يلي<sup>(١)</sup> :

- القوة الشرعية Legitimate Power : أو ما تعرف بالقوة المستندة إلى الوظيفة التي يشغلها القائد ، وهي تنبع من إدراك ومعرفة الأفراد أن هناك أشخاصا لهم الحق في ممارسة السلطة تجاه الآخرين ، ويطلق عليها السلطة الرسمية .

- قوة المكافأة Reward Power : يقوم هذا النوع من القوة على أساس قدرة الرئيس على أن يكافئ مرؤوسيه ، وهي تستند إلى إدراك المرؤوسين بأن الامتثال لقرارات القائد سوف تؤدي إلى حصولهم على عوائد إيجابية ، سواء مادية أو معنوية ، وتستخدم قوة المكافأة في دعم القوة الشرعية .

- قوة العقاب Coercive Power : وهي على النقيض من قوة المكافأة ، تعتمد على قدرة القائد في أن يعاقب مرؤوسيه ، وهي تستند إلى إدراك هؤلاء المرؤوسين بأن عدم التزامهم وإتباعهم لقرارات القائد سوف يؤدي إلى تعرضهم للعقاب .

---

(1) Robert M. Fulmer, The New Management (New York : Macmillan Publishing Co. Inc. 3rd ed, 1983), pp. 303304-.

- قوة الإعجاب Referent Power : وهي القوة المستمدة من خصائص ذاتية لدى شخص ما تجعل منه مثار إعجاب للآخرين .
- قوة الخبرة Expert Power : وهي القوة المكتسبة من المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة ، الفنية أو الإدارية ، التي يتمتع بها القائد، والتي يكون الآخرون في حاجة إليها.

ويلاحظ أن استخدام كل من القوة الشرعية وقوة المكافأة يؤدي إلى طاعة المرؤوسين للأوامر الصادرة لهم ، ولكنهم لن يبذلوا إلا أدنى مجهود ضروري لإنجاز العمل ، ويؤدي استخدام قوة العقاب أو القوة القسرية إلى المقاومة ، حيث قد يتظاهر المرؤوسون فقط بطاعة الأوامر ، ولكنهم ربما يقاومونها . في حين أن استخدام قوة الخبير أو قوة الإعجاب قد يدفع المرؤوسين إلى بذل أقصى ما لديهم من جهد لإنجاز المهام المطلوبة منهم ، بل انهم قد يتجاوزون المهام المطلوبة منهم ، وينجزون مهام أكثر .

## ب - مصادر القوة الهيكلية

كثيراً ما تفرض القوة بواسطة الهيكل التنظيمي في المنظمة ، وتقوم هذه القوة على ثلاثة مصادر أساسية ، هي :

- قوة المعلومات Information Power<sup>(1)</sup> : وهي القوة المستمدة من المعلومات التي تكون في حوزة شخص ما ، ونظراً لأن المعلومات هي أساس اتخاذ القرارات الفعالة ، ومن ثم تعتبر المعلومات أحد أهم مصادر القوة .

---

(1) David A. Holdford, Leadership Theories and Their Lessons For Pharmacists ,AMJ Health – System Pharma , Vol. 60, Sep. 2003, p. 178.

- قوة الموارد : يعتبر الوصول إلى الموارد أحد أهم مصادر القوة ، ففي الأجهزة الأمنية، يتم توزيع الموارد نزولاً إلى أسفل عبر خطوط الهيراركية التنظيمية فالقيادات الأمنية في المستويات العليا لديها قدر أكبر من القوة يمكنها من توزيع الموارد مقارنة بالقيادات الأمنية في المستويات الأدنى .

- قوة صنع القرار : تحدد قدرة الأفراد أو الوحدات الفرعية على التأثير في عملية صنع القرار مقدار ما لديهم من قوة ، فالشخص أو الوحدة التي تمتلك القوة يمكن أن يكون لها تأثير على عملية صنع القرار ، وعلى البدائل التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار، وعلى توقيت اتخاذ القرار .

### ٣ . ١ . ٣ مقومات القيادة الأمنية

يقصد بمقومات القيادة الأمنية مجموعة العوامل التي تؤثر في السلوك القيادي وتحدد الاستجابات الحركية والنفسية للقائد الأمني اللازمة للتكيف مع متطلبات موقفه القيادي ، وتساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية . وتشير معظم الدراسات إلى أن هناك ثلاثة مقومات أساسية للقيادة ، هي : القائد بما يملكه من سمات شخصية ومهارات ، وأفراد الجماعة ، والظروف والمتغيرات البيئية<sup>(١)</sup> .

#### ١ - سمات القيادات الأمنية

تعدد الآراء حول أهم السمات التي يجب توافرها في القيادات الأمنية ، حيث يحددها البعض في الاستعداد الشخصي للقيادة ، تحمل المسؤولية ،

---

(1)Andrew J. Dubrin, Leadership : Research Findings, Practice and Skills, 2nd ed, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1998), p.18.

وسرعة اتخاذ القرار والاستعداد لقبول التغيير ، واستيعاب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية<sup>(١)</sup>.

ويرى آخرون أن هذه السمات تتمثل في : السمات الجسمانية ، السمات الأخلاقية الذكاء والمقدرة ، والشخصية ، والسمات المرتبطة بالمهام ، والسمات الاجتماعية<sup>(٢)</sup>.

وهي الثقة بالنفس ، والاتزان العاطفي ، والرغبة في المساعدة ، والقدرة على المبادرة ، والارتباط بالقيم التي يؤمن بها العاملون ، والتعاون مع الآخرين ، والذكاء والمعرفة الواسعة ، وقوة الإرادة والقدرة على التكيف<sup>(٣)</sup>.

وذهب فريق آخر من الباحثين إلى تصنيف السمات التي يجب توافرها في القيادات الأمنية في مجموعات متجانسة ، فهناك من يقسمها إلى أربع مجموعات ، هي<sup>(٤)</sup>:

- السمات الذاتية ، وتتضمن : حسن المظهر ، واللياقة البدنية ، وسرعة البديهة ، والثقة بالنفس ، والاتزان الانفعالي.

---

(١) محمد سعيد العمري ، «المعايير القيادية في الأنظمة الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ١٩٨٧ ، ص ٣٩.

(2) Bass & Stodgill, Handbook Of Leadership (New York : Free Press, 2nd Ed, 1990) ,pp.7980-.

(3) M.G. Ross&C.Handry. New Understanding Of Leadership (New York: Association Press, 1987 ) , pp. 5960-.

(٤) بدر ماجد السبيعي ، «السمات الشخصية للعاملين في أمن وحماية الشخصيات المهمة في ضوء بعض المتغيرات» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٥-٣٧.

- السمات الأخلاقية ، وتتضمن : الإخلاص ، والشجاعة ، والمثابرة ، والالتزام بالمسؤولية ، والقدوة الحسنة .

- السمات الاجتماعية ، مثل : القدرة على التكيف ، والقدرة على التواصل الفعلي وبناء علاقات اجتماعية جيدة ، والقدرة على إقناع الآخرين والتأثير فيهم .

- السمات المهنية ، مثل : القدرة على الإنجاز ، والسيطرة على المواقف الأمنية الطارئة ، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة للموقف الأمني ، ومواجهة ضغط العمل ، والقدرة على حل المشكلات الأمنية ، وفنون القتال واستخدام الأسلحة والقدرة على تقييم الأحداث والمواقف الأمنية .

وهناك من يحدد هذه المجموعات الأربع في السمات الشخصية ، مثل الحزم والقدرة على التكيف ، والثبات العاطفي ، والسمات الاجتماعية ، مثل : اللباقة ، والكارزما والسمات الجسدية ، مثل اللياقة البدنية ، العمر ، الوزن ، والسمات المتعلقة بالمهام مثل المبادأة وتحمل المسؤولية<sup>(1)</sup> .

مما سبق ، يتضح أنه على الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على السمات التي يجب توافرها في القيادات الأمنية ، إلا أنه يكاد يكون هناك شبه اتفاق على أن القائد بما يملكه من سمات شخصية يكون من أهم العوامل المؤثرة في السلوك القيادي .

---

(1) A. Holdford, Op.Cit , p.182



ويرى الباحث إمكانية تقسيم هذه السمات إلى أربع مجموعات ، هي :  
أ- السمات المهنية : ويقصد بها تلك السمات التي تتطلبها مهنة الأمن ،  
وتعد أمراً ضرورياً وأساسياً يجب توافرها في القيادات الأمنية<sup>(١)</sup> .  
ومن أهم هذه الصفات : القدرة على التعامل مع المواقف الأمنية  
الطارئة ، وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة لها ، وهي سمات يمكن  
تنميتها لدى القيادات الأمنية .

ب- السمات الجسمانية ، مثل : اللياقة البدنية ، والتكوين الجسماني ،  
والاستعدادات الفسيولوجية ، وهي سمات يمكن تنميتها من  
خلال البرامج التدريبية .

ج- السمات العقلية أو الفكرية ، مثل : قوة الذاكرة ، الذكاء وسعة  
الأفق ، الانفتاح العقلي ، الفهم والإدراك . وهذه السمات وإن  
كانت فطرية ، إلا أنه يمكن تنميتها من خلال البرامج التعليمية  
والتدريبية .

د- السمات الأخلاقية ، مثل : الإخلاص ، والشجاعة ، والالتزام ،  
والقدوة الحسنة ، وهي سمات فطرية بالأساس ، ويمكن تنميتها  
لدى القيادات الأمنية .

## ٢- القيم التي تحكم عمل القيادات الأمنية

تضطلع القيادات الأمنية بحماية المجتمع وتحقيق الأمن والوقاية من  
الجريمة ، من خلال التأثير في العاملين بالأجهزة الأمنية من ضباط وأفراد ،

---

(١) إبراهيم علي محمد ، رجل الأمن في الإسلام : شروطه وصفاته وآدابه ( الرياض :  
أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢م ) ، ص ١٨ .

لذا يجب أن تعمل هذه القيادات وفقاً لعدد من القيم الإنسانية والأخلاقية ،  
منها<sup>(١)</sup> :

- أ - التمسك بالقيم الإسلامية والأخلاقية لحماية المجتمع من الجريمة والانحراف .
- ب- استحضار المفهوم الشامل للأمن ، وذلك بمكافحته لكل أشكال الجرائم .
- ج - فهم واحترام القوانين التي يعمل بها ، والتنفيذ العادل لها .
- د - احترام حقوق الإنسان .
- هـ - تطبيق المزاوجة في معاملة المجرم ، بين النظرة الإنسانية ومراعاة العقوبة .
- و- خلق الشعور بالأمن والأمان والطمأنينة لدى المواطنين لا العكس .
- ز- عدم التردد في تنفيذ الأوامر .
- ح - الانضباط وعدم التساهل في الحق .

### ٣ . ١ . ٤ الأبعاد السلوكية للقيادة الأمنية

يعد سلوك القيادة الأمنية ظاهرة معقدة تتسم بالديناميكية وتعدد وتشابك المتغيرات المؤثرة فيه والناجمة عنه ، فهو يتشكل بناء على السمات والقدرات الشخصية للقائد وللمرؤوسين ، والمحددات والأبعاد التنظيمية ، وفي ضوء المتغيرات البيئية ، ولاشك فإن تفسير سلوك القيادة الأمنية لا يتم بمجرد التعرف على العوامل المسببة له أو بتحديد المتغيرات المستقلة

(١) محجوب حسن سعد ، «الشرطة ومنع الجريمة» ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠١ ، ص ص ٩٩-١٠٢ .

المؤثرة فيه بطريقة آلية ، بل لا بد من الأخذ في الاعتبار الطبيعة التفاعلية لهذا السلوك ، والتأثير المتبادل لكل من القائد ، بما يملكه من سمات ومعرفة ومهارات شخصية ، وأفراد الجماعة ، بالإضافة إلى تحليل ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الأنشطة والمهام التي تمارسها القيادة الأمنية واختلاف النماذج السلوكية التي تستخدمها في التعامل مع أو من خلال الآخرين ، إلا أنه يمكن تصنيف سلوكيات هذه القيادة إلى مجموعتين من السلوكيات ، يتمثل أولها في الأنشطة الظاهرة والملموسة ، مثل : اتخاذ القرار أو التوجيه أو التعامل بصفة عامة مع الآخرين ، وتشتمل ثانيها على الأنشطة غير الظاهرة ، مثل التفكير والتأمل والإدراك<sup>(٢)</sup>.

ولقد توصلت الدراسات التي اهتمت بالسلوك القيادي إلى أن هناك خمسة أنواع أساسية لهذا السلوك ، هي : سلوكيات التنظيم والإنجاز ، والسلوكيات التعزيزية والسلوكيات الدينامكية ، والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأفراد والسلوكيات المتعلقة بالأمن والحماية<sup>(٣)</sup> وأن هذا السلوك يتسم بعدد من السمات الأساسية من أهمها<sup>(٤)</sup> :

---

(1) Andrew J. Dubrin, Leadership: Research Findings, Practice and Skills, 2nd ed, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1998) , p. 18.

(٢) بيري م . سميث ، الدليل العملي للقادة ، ترجمة : عبد القادر عثمان ( عمان : مركز الكتاب الأردني ، ١٩٩٩ ) ، ص ٥٣ .

(٣) طلال عبد الملك الشريف ، «الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ ، ص ١٩-٥٠ .

(٤) محمد عماد الدين إسماعيل ، المنهج العلمي وتفسير السلوك ( الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٥ ) ، ص ص ٨٢-٨٥ .

١ - السلوك القيادي نشاط هادف : فالقائد يسعى إلى تحقيق هدف معين أو لإشباع حاجات أو رغبات لديه .

٢ - السلوك القيادي مسبباً : أي أنه لا يبدأ من فراغ ، ولكن يكون هناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته .

٣ - السلوك القيادي مرن : يتسم السلوك القيادي بسرعة الاستجابة للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه القائد ، وهي عملية نسبية تختلف من قائد لآخر طبقاً لاختلاف المقومات الشخصية لكل قائد ، والعوامل المحيطة به .

٤ - السلوك القيادي متنوع : يتوقف السلوك القيادي على عوامل عديدة متداخلة ، لذلك يظهر في صور متعددة بحيث يتوافق مع طبيعة المواقف التي يتعامل معها .

ولقد تعددت الآراء بشأن الأبعاد السلوكية للقيادات الأمنية ، حيث أوضحت إحدى الدراسات أن سلوك القائد الأمني يؤثر بصورة إيجابية في المفاهيم الذاتية للمرؤوسين ومن شأنه استثارة دافعيتهم تجاه تحقيق نتائج متعلقة بسلوكهم الشخصي ، مثل : الولاء ، الالتزام ، إنكار الذات ، الرضاء وزيادة الأداء ، وأن ذلك يتأثر بالأبعاد والمحددات التنظيمية للأجهزة الأمنية ، ويتم في إطار سياق أو بيئة معينة تضم العديد من المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية . كما أن تأثير القائد الأمني لا يقتصر فقط على المرؤوسين ، بل يمتد هذا التأثير ليشمل الاتجاهات الأربعة التالية<sup>(١)</sup> :

---

(1) Sanjay Gupta & Thomas L . Case, "Managers Outward Influence Tacties and Their Consequences : an Exploratory Study" , Leadership and Organization Development Journal, Vol.20 , No. 6, 1999, p.300.

- ١ - التأثير لأسفل Downward على المرؤوسين .
- ٢ - التأثير لأعلى Upward على الرؤساء .
- ٣ - التأثير الأفقي Laterally على الزملاء في نفس المستوى داخل المنظمة .
- ٤ - التأثير الخارجي Outward على الأفراد الذين يتعامل معهم من خارج المنظمة .

ويمكن للقائد الأمني تحقيق التأثير في مرؤوسيه بإحدى طريقتين ، هما : عمليات التأثير التبادلي ، وعمليات التأثير التحويلي . ففي عمليات التأثير التبادلي ، يتأكد القائد من قيام المرؤوسين بالسلوك المطلوب عن طريق استخدام أساليب الثواب والعقاب ، ويعتمد نجاح هذا التأثير على فاعلية العمر الافتراضي للمزايا الممنوحة مقابل الالتزام بالسلوك المطلوب . أما عمليات التأثير التحويلي ، فتنشأ عندما يعمل القادة على إحداث تغييرات في مواقف وقيم المرؤوسين ، وذلك بالانتقال نحو الأهداف المستقبلية معتمدة في ذلك على أساليب التقوية والتمكين التي تزيد من ترسيخ اعتقادات المرؤوسين في كفاءاتهم الذاتية وتؤكد قدراتهم على تحقيق الأهداف المستقبلية ، ومن ثم ينبع التزام المرؤوسين من عاملين أساسيين ، أولهما : استيعاب الرؤية التي يطرحها القائد ، وثانيهما : ترسيخ اعتقادهم في كفاءاتهم الذاتية ، وهو ما يساهم في استمرارية التأثير وتشتمل عمليات التأثير التحويلي على ثلاث عمليات أساسية هي : الامتثال والتماثل ، والاندماج<sup>(١)</sup> .

---

(١) ماكاي كنجر ، الطريق إلى الزعامة (أبوظبي : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١)، ص ٧١ .

والامتثال هو الحالة التي يقبل فيها الفرد بالتأثير ، ويقوم بتبني السلوك الذي تم غرسه فيه ، ليس لأنه يؤمن بمحتواه ، ولكن لأنه يتوقع أن يجني من ورائه مكافآت محددة أو يتجنب عقوبات معينة ، عند الامتثال لهذا السلوك ، وفي هذه الحالة يكون التغيير لدى المرؤوسين مؤقتاً . أما التماثل ، فيحدث عندما يقبل أحد الأفراد بالتأثير لأنه يريد إقامة علاقة مرضية لتحديد الذات مع شخص آخر ، والحفاظ على هذه العلاقة ، وفي هذه الحالة يؤمن الفرد فعليا بردود الأفعال التي يتبناها من خلال عمليات التماثل ، غير أن محتواها المحدد يكون غير ذي صلة إلى حد ما وهذا ما قد يفسر انجذاب المرؤوسين للقائد باعتباره نموذجاً يحتذى به ، وفي عملية الاندماج يكون الفرد مستعداً لقبول التأثير ، لأن محتوى السلوك يتفق مع منظومة القيم التي يعتنقها الفرد<sup>(١)</sup>.

وتعتمد القيادات الأمانية، في سعيها للتأثير في المرؤوسين على عدد من الأساليب، منها<sup>(٢)</sup>:

أ- الأسلوب السلطوي : ويقوم على استخدام السلطة الرسمية للوظيفة التي يشغلها القائد.

ب- أسلوب الإصرار والتحدي : ويتمثل في الدور الشخصي بقوة وبشكل مباشر وملح .

ج- الأسلوب الموضوعي : ويتمثل في استخدام المعلومات والحقائق لتحقيق التأثير المطلوب.

---

(١) المرجع السابق ، ص ٧٥ .

(٢) فهد بن معتاد الحمد ، أحمد بن حماد الحمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ٥٢ .

د- أسلوب العلاقات الشخصية : ويعتمد على استخدام العلاقات الشخصية مع الآخرين داخل وخارج التنظيم لتحقيق التأثير المطلوب .

هـ- الأسلوب المساند : ويقوم على الاهتمام بالآخرين واحترامهم وتحفيزهم لتحقيق التأثير المطلوب.

### ٣ . ٢ منظومة التدريب الأمني

يعد التدريب من أهم مظاهر الدولة الحديثة في مجال الوظيفة العامة ، ذلك أنه يمثل الجانب التقدمي في ميدانها ووسيلة الدولة في تنمية قدرات وكفاية رأس المال البشري ، وقد بات واضحاً لدى القادة أن أفضل استثمار يمكن أن تلجأ إليه الإدارة الحديثة هو التدريب مهما بلغت النفقات التي يتكلفتها في مراحل الإعداد والتخطيط والتنفيذ ، وإذا أرادت الإدارة أن تحصل على تصور واضح للتدريب ، ومن ثم تخطط له وتنفذه وتراقبه على أساس علمي صحيح ، فإن من المجدي أن تنظر إليه من زاوية النظم وتعامله على أنه نظام متكامل .

والأمن العام هو حجر الزاوية في كيان الأمم المتحضرة ، وعنوان تقدمها ورفقها ، فقد أصبحت الدولة الناهضة توليه أعظم قسط من عنايتها ، بعد أن أدركت أن رخاءها واستقرار الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية فيها قد أضحى رهيناً باستقرار أمنها وانتشار السكينة والسلام في أرجائها .

والتدريب عملية مستمرة تبدأ من دخول الفرد للجهاز الأمني وتستمر معه طوال مدة خدمته مع اختلاف هذا التدريب حسب تدرج المسؤولية واحتياجات الوظيفة ، حيث يشمل بصفة أساسية تدريبات اللياقة وتقوية

العضلات ، والتدريبات الثقافية لتوسيع المدارك وزيادة الحصيلة في كل مجالات الثقافة والعلوم الأمنية .

وبعد أن تناول الباحث سابقاً التدريب بمفهومه العام وبمفهوم التدريب الذاتي ، فقد خصص هذا المبحث لتناول التدريب الأمني كمنظومة ذات كيان وتركيب تتألف من مجموعة من الأجزاء المتداخلة تتفاعل مع بعضها وترتبط بعلاقة ذات تأثير مستمر ، ويؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للمنظومة بأكملها والتفرد بالخاصية الأمنية التي يجب إصباغها على هذا النوع من التدريب وفق الموضوعات التالية :

١ . ٢ . ٣ مفهوم التدريب الأمني وأهميته .

٢ . ٢ . ٣ أهداف التدريب الأمني .

٣ . ٢ . ٣ التدريب الأمني كنظام .

٤ . ٢ . ٣ تخطيط برامج التدريب الأمني .

٥ . ٢ . ٣ الاتجاهات الحديثة لبرامج التدريب الأمني .

## ١ . ٢ . ٣ مفهوم التدريب الأمني وأهميته

### ١ - مفهوم التدريب الأمني

تتمثل الغاية الأولى للشرطة في خدمة المواطنين ، والمحافظة على أرواحهم وممتلكاتهم من الاعتداء عليها ، هذا إلى جانب اضطلاع الشرطة بتنفيذ مجموعة متنوعة من قوانين الدولة واللوائح والأوامر ، وبعض هذه القوانين يتعلق بحماية كيان الدولة وقيم المجتمع ، وبعضها يتعلق بحماية المنشآت وتأمين أوجه الاستثمار المختلفة ، وأصبح للأمن أبعاده السياسية



والاقتصادية والاجتماعية، فعلى المستوى السياسي فالشرطة مطالبة بحفظ النظام والاستقرار، وعلى المستوى الاقتصادي فهي مطالبة بتأمين كافة مصادر الدخل للدولة ومنشآتها ذات القيمة الاقتصادية، وعلى المستوى الاجتماعي فهي مطالبة بحماية المجتمع من السموم البيضاء ومقاومة البغاء وتأهيل المجرم ليخرج صالحاً للتعايش مع المجتمع<sup>(١)</sup>.

وقد عرفه البعض بأنه «استثمار للقوى العاملة في الميدان الأمني ليعود مردوده على الأفراد أنفسهم وعلى أجهزة الأمن والمجتمع»<sup>(٢)</sup>.

ولا يمكن للخدمات الشرطة أن تؤدي بشكل جيد إلا إذا حصل رجال الشرطة على تدريب خاص يمكنهم من التعامل الإيجابي مع كافة الجرائم، فرجل الشرطة مطالب بمعرفة كيفية اكتشاف الجريمة، وقواعد القبض وجمع الأدلة، ومبادئ الإسعاف، وكيفية استخدام السلاح، والمهارة في الدفاع عن النفس وكيفية التعامل مع الناس، إضافة إلى العديد من المهارات الأخرى التي ينبغي توافرها للسيطرة على جرائم العصر<sup>(٣)</sup>.

وتحتاج الموارد البشرية العاملة في مجال الأمن إلى نوع من التدريب المتخصص أو ما يعرف بالتدريب الأمني وهو لا يختلف كثيراً عن التدريب الإداري ما عدا بعض تفاصيل الخصوصية الأمنية.

---

(١) محمد شريف إسماعيل، أساليب الشرطة لتحقيق الانضباط ووقاية النظام العام (القاهرة: دار لوتس، ١٩٩٠)، ص ٢٥.

(٢) خالد مبارك القحطاني، «مهارات البحث الجنائي في جرائم القتل وإسهامها في تحديد شخصية الجاني»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٢هـ، ٢٠٠١م.

(٣) محمد شريف إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ٢٥.

وقد تعددت كذلك التعريفات التي تناولت مفهوم التدريب الأمني ، فمنهم من يرى أن التدريب الأمني هو «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة ، تتناول معلوماتهم وأدائهم وسلوكهم ومهاراتهم ، بما يجعلهم قادرين على شغل وظائفهم بكفاءة وإنتاجية عالية»<sup>(١)</sup> .

ويعرف أيضاً بأنه: « الجهود العلمية التي تقوم بها الإدارات التدريبية التابعة للأجهزة الأمنية والمتعاونون معها لتلبية الاحتياجات الفعلية الناجمة عن مشاكل ميدانية أو نقص في كفاءة الأفراد أو الهادفة إلى تحسين مستويات أدائهم وتطوير قدراتهم ، من خلال إكسابهم المعارف وتنمية مهاراتهم وغرس الاتجاهات الإيجابية لسلوكهم من أجل مساهمتهم في تحقيق أهداف الأجهزة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية وتمكينهم من مواجهة التحديات المجتمعية والدولية التي تحيط بهم»<sup>(٢)</sup> .

وفي رأي البعض أنه « الوسيلة الإدارية والفنية والعلمية التي من شأنها الوصول بالعمل الشرطي إلى أقصى إنتاجية ممكنة تحقيقاً للاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة في قطاع الشرطة»<sup>(٣)</sup> .

ويعرفه آخر بأنه « الجهود المبذولة لإعداد رجل الأمن لمواجهة الجرائم المستجدة والتي لا يقتصر على تزويد الأشخاص بالمعلومات وإعدادهم

---

(١) غانم سعيد شريف ، وحنان عيسى سلطان ، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية (الرياض : دار العلم للطباعة والنشر ، ١٤٠٣هـ) ، ص ١٤ .

(٢) عامر خضير الكبيسي ، أولويات التدريب الأمني العربي، رؤية منهجية ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .

(٣) عبدالله الصعدي ، «مفهوم وأنماط الجرائم الاقتصادية المستحدثة ودور التدريب الشرطي في مواجهتها» ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، مجلد ٧ ، عدد ٣ ، ١٤١٩هـ ، ١٩٩٨م ، ص ٩٧ .

فكريا وعقليا لمواجهة الحياة فقط وإنما رفع كفاءة رجال الأمن وتحسين قدراتهم ومهاراتهم في القطاع الأمني لمواجهة جميع المستجدات»<sup>(١)</sup>.

بينما يشير البعض إلى التدريب الأمني بأنه «عمليات مخططة ومستمرة تستهدف تنمية معارف ومهارات رجال الشرطة، وتمكينهم من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر بما يعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العمل الشرطي، وبما يضمن استمرار الكفاءة في الأداء وإنجاز المهام»<sup>(٢)</sup>.

ويعد مصطلح التدريب الأمني مصطلحاً علمياً حديثاً نسبياً، وقد ارتبط هذا المفهوم بالدراسات العربية، والدورات التدريبية المنفذة في المجالات الأمنية المختلفة، وقد ظهر مصطلح التدريب الأمني بديلاً لمصطلحات عديدة وشائعة، كمصطلح التدريب الشرطي، والتدريب في المجالات الأمنية وتدريب رجال الأمن والشرطة وحتى جاءت توصية مسؤولي التدريب في الأجهزة الأمنية العربية في اجتماعهم الخامس باعتماد مصطلح التدريب الأمني «سبباً أنه برزت العديد من الإدارات المتخصصة والمعاهد، والكليات، والأكاديميات المتخصصة في هذه المجالات على امتداد الوطن العربي، وأصبحت هناك مجالات ودوريات علمية متخصصة في العلوم الأمنية بصفة عامة والتدريب الأمني بصفة خاصة»<sup>(٣)</sup>.

---

(١) عبدالله عبدالعزيز اليوسف، الظواهر الإجرامية المستحدثة وسبل مواجهتها (الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٠هـ)، ص ١٤.

(٢) منصور عبدالعزيز الجبالي، «تطوير إدارة أنشطة التدريب الأمني»، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة، أكاديمية الشرطة، ٢٠٠٣م، ص ٣٢.

(٣) عامر خضير الكبيسي، أولويات التدريب الأمني العربي، رؤية منهجية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦.

وهناك بعض المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم التدريب الأمني، ومن أبرزها مفهوم التعليم، باعتبارها من المفاهيم المتداولة في مراكز ومعاهد وكليات التدريب الأمني، وأن هناك خلطاً لدى البعض حول هذه المفاهيم .  
ويعد مفهوم التعلم (learning) من المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم التدريب كونها المصطلحين اللذين يتم من خلالها نقل الأفكار والاتجاهات والمهارات من قبل المؤسسات المختصة، ومن أبرز التعاريف التي تناولت مفهوم التعليم ما أشار إليه البعض بأنه «عملية تستهدف تمكين الطالب من المعارف والمهارات الفكرية والعملية الملائمة لتحقيق أهداف التدريس المحدودة»<sup>(١)</sup> .

ويلاحظ من تحليل تعاريف المختصين للتدريب والتعليم أن هناك فروقا بارزة بين عمليتي التدريب والتعليم ، وبالرغم من أنهما تشتركان في نقل الأفكار والمشاعر والمهارات، وهذه الفروق تتصل بمناهج هاتين العمليتين. ويمكن إبراز الفرق بينهما من خلال ما يلي :

١ - تختلف عملية التدريب عن التعليم من حيث غايات كل منهما ، حيث ان غايات التعليم بعيدة المدى تتعلق بالمستقبل البعيد للمتعلم بينما غايات التدريب قريبة الأجل وتنتهي بانتهاء وتحقيق الأهداف التدريبية المحدودة<sup>(٢)</sup> .

٢ - يتطلب المنهج التدريبي تنظيماً عالياً من المخرجات التدريبية وعلى شكل أهداف سلوكية بارزة ومحددة ، بينما يتطلب المنهج التربوي

---

(١) محمد الزعيمي ، «خصائص الباحث في العلوم الاجتماعية» ، ندوة البحث العلمي في المجالات الاجتماعية، دمشق ، ١٩٩٤م ، ص ١٢ .

(٢) وليد عبداللطيف هوانة ، و عبدالله عبدالرحمن الكندري ، المدخل إلى المناهج الدراسية (الكويت : ذات السلاسل ، ١٩٩٨م) ، ص ٨٣ .

والتعليمي تنظيماً عالياً من المخرجات وبالتركيز بشكل أكبر على الأهداف المعرفية والوجدانية.

٣- بالرغم من أن المنهج التدريبي يركز على الأهداف السلوكية بشكل كبير وعلى المهارات المراد تحقيقها إلا أنه لا يستغني عن الجوانب الانفعالية والوجدانية ولا عن قدر مناسب من المعارف والمعتقدات .

٤- بالرغم من أن المنهج التعليمي يعتمد على الجوانب المعرفية والوجدانية بشكل أكبر إلا أن الجوانب السلوكية تعد ضرورية في ترسيخ المعارف والمعتقدات في أذهان المتعلمين.

٥- يعد التدريب أشمل من التعليم فيما يتعلق بذات المتدرب ، حيث يركز التعليم على الموضوع والمحتوى العلمي النظري بينما يركز التدريب على تطوير الفرد لذاته<sup>(١)</sup>.

٦- يختلف التعليم عن التدريب في اختيار أساليب التعليم والتدريب، حيث يعتمد التعليم عموماً على أسلوب المحاضرة بينما يتطلب الهدف التدريبي اختيار أكثر الأساليب تفاعلاً مع المتدربين ومع المحتوى التدريبي والأهداف التدريبية .

ويرى الباحث بأن التدريب الأمني هو نوع من أنواع التدريب المتخصص يستهدف الكوادر العاملة في مجال الأمن بصفة خاصة بحيث يعمل على تنميتهم وصقل مهاراتهم وإكسابهم مهارات جديدة لم تكن موجودة لديهم بحيث تجعلهم قادرين على أداء مهامهم ومواجهة المستجدات والتحديات

---

(١) فاطمة علوي عمر الصافي ، «مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق» في كتاب : التدريب التطبيقي سياساته وآلياته وإنجازاته في الكويت (الكويت : الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ، ١٩٩٧)، ص ٣٤.

التي يشهدها العصر الحديث ، وبالتالي فإن التدريب الأمني لا يختلف كثيرًا عن التدريب الإداري إلا بالقدر الذي يختلف فيه مفهوم الأمن لحساسيته وعلاقته المباشرة بأمن واستقرار المجتمع.

## ٢ - أهمية التدريب الأمني

تعد طبيعة العمل الأمني من المهام الشاقة التي تكتنفها العديد من المخاطر سيما أن وظيفة رجل الأمن الأساسية هي إزالة الصعوبات التي تكتشف حياة أفراد المجتمع والمخاطر التي قد تعترضهم وفيها يتعامل رجل الأمن مع المشتبه بهم وأرباب السوابق ومحترفي الجريمة ولهذا فإن هذه المهام تتطلب مهارات خاصة غير أن التدريب الأمني هو الأساس في إكساب المهارات المطلوبة لأداء هذه المهام بكفاءة وفاعلية.

وقد ارتبط التدريب الأمني بظهور العمل الأمني المبني على أسس علمية منذ بداية القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية تحديداً، ويشير «فولد» إلى أن التدريب الأمني يركز على عمليات حفظ القانون، وأسس مكافحة الجريمة، والإشراف القوي، والسيطرة وحدود السلطة التي تضمن تحقيق الأداء الفعال للشرطة كأهم العناصر التي تضمن تحقيق العمل الأمني بكفاءة وفاعلية ، وهناك مقولة شائعة لدي العاملين في مجال التدريب الأمني مفادها « نقطة عرق أثناء التدريب يمكن أن تساهم في توفير نقطة دم في الميدان» وهذا يعني أن الجهود التي تبذل في مجال التدريب على الوقاية من الجريمة أو مكافحتها ستكون مجدية في توفير قوى بشرية مختصة والمحافظة عليها في توفير الأمن والاستقرار لأفراد المجتمع بكل كفاءة وفاعلية ، كما أن معدل حجم ونوع الجريمة في تطور وتعقد مستمر وفقاً للإحصاءات المحلية والإقليمية والعالمية ومن أجل السيطرة عليها فإنه يجب تطوير الأساليب

والوسائل والآليات المناسبة في الوقاية من الجريمة ومكافحتها وهنا يبرز التدريب كأحد المحاور الرئيسة لتحقيق مبدأ السيطرة ومن أجل ذلك فلا بد أن تكون برامج التدريب الأمني مستمرة ومبادرة في الوقت ذاته وليس هذا فحسب بل إن عدم مواكبة التدريب لما يحدث من تغيرات سيؤدي حتما لتخلف الأجهزة الأمنية عن السيطرة على الجريمة عند الحدود المقبولة<sup>(١)</sup>.

وتبرز أهمية التدريب الأمني من طبيعة العمل الأمني ذاته ، حيث إن العمل في المجالات الأمنية يختلف عن سواها من المجالات والأنشطة الحياتية الأخرى حيث إن حراسة المنشآت أو الشخصيات المهمة أو أعمال الاقتحام لأوكار المجرمين والقبض عليهم أو حتى البحث عن مجرم محترف أرتكب جريمته وطمس جميع المعالم التي تدل على ارتكابه للجريمة من الأعمال التي تحتاج لتدريب متخصص .

ويتصف العمل الأمني ميدانيا باحتمالات التعامل مع بعض المواقف المتأزمة والتي قد لا تتيح لرجل الأمن استصدار التوجيهات اللازمة من القيادة مما يجعل رجل الأمن يضطر إلى اتخاذ قرارات أمنية دونما الرجوع للقرارات الأنسب من ذوي الخبرة والمهارة وذلك تبعا للظرف الزماني والموقف الأمني ميدانيا وهذا يعني ضرورة تزويد رجل الأمن بالمعارف والمهارات اللازمة للتعامل مع هذه المواقف وتنفيذ ما قد يتطلبه الموقف تنفيذاً فعالاً، كما أن ممارسة هذه المهام السابقة لا تتطلب المجازفة بالقيام بها دونما معرفة وخبرة واتجاه يضمن تنفيذ هذه المهام بكفاءة وفاعلية سيما أن أفراد المجتمع بما فيهم المجني عليهم ينظرون بترقب حاد لمدى نجاح

---

(١) سلطان أحمد الثقفي ، خصائص الجريمة والأداء الشرطي في محافظة الطائف (الرياض : مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، ١٤١٤ هـ) ، ص ٦٥ .

العمليات الأمنية ويركزون انتقاداتهم على ما قد يحدث من سلبيات يقع فيها رجل الأمن بل المؤسسات الأمنية ذاتها سيما أن لديهم الصلاحيات اللازمة لتحقيق أهدافهم.

وتتطلب برامج التدريب الأمني ضرورة الاعتماد على البحث العلمي والاستناد على الأساليب الموضوعية باعتباره من أهم المجالات التي لها علاقة مباشرة بتحقيق الأمن في المجتمع سواء منها ما يتعلق بالمتهمين بارتكاب الجريمة أو ما يتعلق بحقوق ضحايا الجريمة<sup>(١)</sup>.

والتدريب الأمني في ضوء التحديات التي أفرزها التغيير الاجتماعي والثقافي في القرن الحادي والعشرين لم يعد جهداً ثانوياً، بل لا بد أن يكون نشاطاً أساسياً، سيما أنه لم يعد مقصوراً على التعامل مع المشكلات التقليدية، بل تجاوزها إلى المشكلات المعقدة التي تتطلب فطنة ومهارة عالية في التعامل معها، ومنها على سبيل المثال الجرائم الإرهابية التي باتت من أبرز الجرائم العالمية المستجدة<sup>(٢)</sup>.

ويمكن التدريب رجال الشرطة من تأدية واجباتهم في يسر وسهولة، وبطريقة تضمن سلامتهم وسلامة الجمهور ورضاهم، ويتأتى ذلك من خلال تنمية المهارات والقدرات بصورة تجعل كل عمل يؤدي طبيعياً وبحالة شبه تلقائية، وبأقل مجهود عضلي، كما يهدف التدريب إلى تنمية الروح القيادية لدى الضباط، بحيث تتم السيطرة على الجمهور عن طريق كسب استجاباتهم للقانون واللوائح، وذلك من خلال دراستهم للدوافع الإنسانية

---

(١) عبدالله الصعيدي، مرجع سبق ذكره، ص ١١٢.

(٢) محمد كامل عبيد، «التدريب الشرطي بين الواقع المعاصر والمستقبل المأمول»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، مجلد ٨، عدد ١، ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م، ص ٧.



والعواطف وردود الفعل، والأساليب التي تساعد على خلق علاقة طيبة بين الشرطة والجمهور<sup>(١)</sup>.

ويستمد التدريب الأمني أهميته من واقع الصراع القائم بين مخططي ومنفذي الجريمة من جهة ورجال الأمن من جهة أخرى وهو الصراع الذي يتطور وتتعدد أساليبه يوماً بعد يوم مما يفرض ضرورة أن يكون تدريب رجال الأمن ديناميكياً ومتغيراً ومتطوراً<sup>(٢)</sup>.

ويحظى التدريب الأمني بأهمية خاصة، حيث إن الجهاز الأمني تقع عليه مسؤوليات جسام، فهو المسؤول عن تحقيق الأمن والاستقرار وحماية الأموال والأنفس والأعراض وحراسة المرافق العامة ومقاومة الجريمة وحراسة الحدود، وضبط حركة القادمين والمغادرين ولعل التزايد المستمر في عدد السكان واتساع المدن وارتفاع معدلات الجريمة كلها عوامل أسهمت في زيادة أهمية الجهاز الأمني، ونظراً للدور المتزايد للجهاز الأمني كان لابد من إعداد الكوادر العاملة في هذا الجهاز والعمل على تدريبها وتنمية قدراتها وتعريفها بكل ما هو جديد حتى تستطيع القيام بالدور المطلوب منها بشكل أفضل، ولهذا قامت العديد من الدول بإنشاء مراكز تعنى بتدريب الكوادر الأمنية.

وقد حرصت وزارة الداخلية السعودية على النهوض بالتدريب على مستوى أجهزة الوزارة والتي تتمثل في:

١ - المعهد العالي للدراسات الأمنية التابع للمديرية العامة لكلية الملك فهد الأمنية.

---

(١) غانم سعيد شريف، وحنان عيسى سلطان، مرجع سبق ذكره، ص ١٣-١٤.

(٢) يوسف بن صياح البيالي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

- ٢ - معهد تدريب حرس الحدود التابع للمديرية العامة لحرس الحدود.
- ٣ - معهد الجوازات التابع للمديرية العامة للجوازات.
- ٤ - معهد الدفاع المدني التابع للمديرية العامة للدفاع المدني.
- ٥ - مدينة تدريب الأمن التابعة للمديرية العامة للأمن العام.
- ٦ - المعهد الثقافي التابع للمديرية العامة للمباحث.

وتتعدد برامج التدريب الشرطي التي تقوم بتنفيذها هذه المعاهد المتخصصة ، وتستهدف جميعها تدريب رجال الشرطة بالشكل الذي يمكنهم من مواجهة الجريمة بكافة أشكالها وأنماطها ، كما يمكنهم أيضاً من مواجهة الجريمة العصرية التي تطورت بشكل لافت للنظر على مستوى التخطيط والتنفيذ والوسائل التكنولوجية المستخدمة. كما أن الحكومة السعودية لمست أهمية التدريب الأمني والارتقاء به حيث أقدمت على إنشاء صرح علمي وأكاديمي على مستوى عالمي يعنى بالتدريب الأمني والأبحاث العلمية المتخصصة في مجال الأمن ومكافحة الجريمة وتأهيل العاملين في مجال الأمن ببرامج متقدمة للدراسات العليا عن طريق جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والتي يشرف عليها خبراء عالميين في مجال التدريب الأمني.

### ٣ . ٢ . ٢ أهداف التدريب الأمني

للتدريب الأمني أهداف يسعى لتحقيقها على المستوى الفردي، وعلى مستوى المؤسسة، وعلى مستوى المجتمع. فعلى المستوى الفردي يهدف التدريب الأمني إلى إكساب العاملين في الأجهزة الأمنية معلومات ومعارف ومهارات متخصصة ذات صلة بوظائفهم، ومن ذلك تعميق ثقة رجل الأمن بنفسه، وزيادة اعتماده على ذاته في النهوض بمهام وظيفته، وتحسين العلاقات الإنسانية

بين الرؤساء والمرؤوسين، وتمكين رجل الأمن من تطوير أساليب عمله وإتقانه، وتقوية وتحسين علاقات رجل الأمن بجمهوره ومواطنيه، وتحسينه بالثقافة العامة، وتعميق حسه السياسي والأمني وانتمائه الوطني والحضاري، وتطوير مهاراته، لتمكينه من التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم في مجال عمله، وتنمية مهاراته في استخدام الحواسيب الإلكترونية، وشبكات الاتصال، وتحديث معلوماته القانونية ذات العلاقة بمهامه وواجباته، وتدريبه ميدانياً وعملياً على استخدام الأسلحة والأجهزة المتطورة، والحفاظ على لياقته البدنية، والتخفيف من الضغوط النفسية والوظيفية التي يتعرض لها.

أما أهدافه على مستوى المؤسسة فلها مكاسب منها : معالجة الأخطاء والثغرات التي تنجم عن سوء التخطيط والتنظيم والتنسيق بين أداء الوحدات الأمنية، وتقليل معدلات الدوران والتسرب بين رجال الأمن، أو عدم التكيف المهني والوظيفي، كما يسهم التدريب في خفض النفقات والتكاليف الناتجة عن الهدر في المواد أو الإصابات والحوادث في العمل، وتحسين سمعة الأجهزة الأمنية، وتوثيق صلتها بالبيئة المحلية، وتحديث نظمها وأساليبها وإجراءاتها، والتحول نحو أساليب الإدارة الديمقراطية من خلال التعريف بمفاهيم اللامركزية والتفويض والتحويل والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يسهم التدريب في إشاعة أجواء العمل المريحة في الأجهزة الأمنية بتطبيق مفاهيم الثقافة والمناخ التنظيمي والحضارة التنظيمية المشجعة على الابتكار والإبداع والتميز، كما تساهم برامج التدريب في تعزيز القيم الروحية والأخلاقية والمهنية لدى رجال الأمن، وفي تحسين الأجهزة الأمنية من اختراق الجهات والجماعات المعادية.

وفيما يتعلق بالأهداف والوظائف المجتمعية فتتمثل في أن برامج التدريب الأمني تعد جزءاً من برامج التنمية البشرية الشاملة، وتصب فيها، وتسهم معها في جعل التدريب استثماراً تنموياً لأبناء المجتمع، كما تساهم في تنفيذ سياسات الدولة الداعية للتوطين، وإحلال المواطنين في الوظائف التي يشغلها الأجانب، وذلك أكثر إلحاحاً في الأجهزة الأمنية عن غيرها من الجهات، كما أن للتدريب الأمني دوراً في تقليل نسب ومعدلات التضخم الإداري، ومعالجة البطالة المقنعة، وتهدف إلى توسيع قاعدة المشاركين فيها والمستفيدين منها.

ومن كل ما تقدم فإن أهداف التدريب - سواء كانت موجهة للعاملين أو الأجهزة، أو لخدمة القضايا المجتمعية الكبرى - تعد بمثابة مناهج للتعليم المستمر، وإن بعضاً من هذه البرامج تكون أهدافه علاجية بحتة، وبعضها الآخر تكون أهدافه وقائية، وقد يقتصر الهدف التدريبي على التذكير بالمعارف والمعلومات، أو يكون تحديثاً وتطويراً بإضافة مهارات وقدرات جديدة، وإن طبيعة الأهداف التي تسعى البرامج التدريبية إلى تحقيقها هي التي تحدد مضمونها ومحتواها وأساليب تنفيذها.

ويعد تحديد أهداف التدريب أول الخطوات التي يتعين اتباعها في تصميم البرامج التدريبية<sup>(١)</sup>.

كما أن للتحديد الدقيق للأهداف التدريبية أثر ليس على سلامة بنيان البرنامج التدريبي وتقييمه على النحو المتقدم فحسب، وإنما على تقييم

---

(١) انظر في ذلك على سبيل المثال لا الحصر: علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٥-١٢٢؛ جمال محمد السمان، الكيفية والفاعلية في تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص ١١-٢٩؛ كامل شريف خورشيد، تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص ١١-٢٩.

النشاط التدريبي بأكمله ، فقد دلت الدراسات على أن من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات والخاصة بالتقييم غموض أهداف البرامج التدريبية وعدم ارتباطها بواقع العمل<sup>(١)</sup> .

ويساعد على التحديد الدقيق للأهداف التدريبية إمام مصمم البرنامج بمستويات الأهداف ووظائفها وتصنيفاتها ، حيث يرى الخبراء أن للأهداف مستويات ثلاثة وتختلف وظائفها تبعاً لذلك على النحو التالي<sup>(٢)</sup> :

### المستوى الأول : الغايات

وهي بمثابة أهداف عريضة عامة، ووظيفتها توجيه مسار أهداف التدريب بصفة عامة.

### المستوى الثاني : الأغراض

وهي بمثابة أهداف أقل عمومية من الغايات ، ووظيفتها توجيه مسار أهداف البرنامج التدريبي .

### المستوى الثالث : الأهداف السلوكية

وهي أهداف البرنامج التدريبي ، ويُعبر عنها بعبارات نصف السلوك المتوقع أن يصبح المتدرب قادراً على أدائه بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي واختيار محتوياته وأساليب التدريب ومعايير التقييم .

---

(١) عصام الدين محمود العناني ، إدارة نشاط التدريب (الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٩٩٤م) ، ص ١٣٠-١٣٢ .

(٢) حلمي أحمد الوكيل ، محمد أمين المفتي ، أسس بناء المناهج ، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧-١٦٥ .

كما يناط بالتدريب عدد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وتشمل<sup>(١)</sup> :

١ - تنمية معارف الأفراد العاملين بالموضوعات اللازمة لأداء الأعمال بالمنظمة.

٢ - تنمية مهارات مجموعات وفرق العمل اللازمة لتحقيق أغراض المنظمة وأهدافها .

٣ - خلق مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الاحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج بالرغم من التغيرات التقنية و التغيرات في الأجهزة أو الإجراءات أو الأساليب .

٤ - إعداد عاملين قادرين على تولي المناصب الإشرافية .

٥ - تحسين إنتاجية الأفراد ومجموعات العمل .

٦ - تشجيع التطوير الذاتي للعاملين .

٧ - اكتشاف العناصر المتميزة .

ويرى آخر أن الهدف التدريبي يجب أن يُظهر ثلاثة عناصر ، هي<sup>(٢)</sup> :

١ - الفعل المحدد في المهمة - ويُعبر عنه بالأداء أو السلوك .

٢ - الظروف التي تحيط بعمل المتدرب .

٣ - المقاييس - ويُعبر عنها بالمعايير السلوكية التطبيقية التي تعكس ما يمكن للمتدرب فعله بعد انتهاء التدريب .

ولاشك بأن للأمن أهدافاً يسعى إلى تحقيقها عن طريق استخدام

---

(١) يوسف بن صياح البيالي، مرجع سبق ذكره.

(٢) محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التدريب أثناء العمل (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٣م) ، ص ٩٩-١٠٣ .

التدريب ، وقد فصل أحد الكتاب المتخصصين في الدراسات الأمنية أهداف التدريب الأمني على النحو التالي<sup>(١)</sup>:

### أولاً : الأهداف والوظائف المؤسسية

وتتمثل في الأهداف والمكاسب التنظيمية والمؤسسية التي تسعى برامج التدريب الأمني إلى تقديمها كمعالجة الأخطاء والثغرات التي تنجم عن سوء التخطيط والتنظيم والتنسيق بين أداء الوحدات الأمنية ، وخفض النفقات والتكاليف الناجمة عن الهدر في المعدات والحوادث ، وتحقيق سمعة الأجهزة الأمنية وتوثيق صلتها بالبيئة المحلية.

### ثانياً : الأهداف والوظائف المجتمعية

وتعنى بخدمة القضايا الأمنية والمجتمعية الكبرى وتنفيذ السياسات العامة ، وتعد جزءاً من برامج التنمية البشرية الشاملة.

### ثالثاً : الأهداف والوظائف الفردية

وتشمل تعميق ثقة رجل الأمن بنفسه وزيادة اعتماده على ذاته، وتمكينه من تطوير أساليب عمله وإتقان أدائه وتقليل أخطائه وتقوية وتحسين علاقته بالجمهور والمواطنين وتنمية مهاراتهم لاستخدام شبكة الاتصال والمعلومات.

---

(١) عامر الكبيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٩.

ويرى الباحث أن جميع أهداف التدريب الأمني والتي يحرص لتحقيقها القائمون على التدريب في الأجهزة الأمنية لا تخرج عن نطاق التقسيم السابق، كما أنها لا تختلف عن أهداف التدريب بصفة عامة المشار إليها سابقاً سوى ما تمليه خصوصية العمل الأمني.

ويمكن للباحث استخلاص أهداف التدريب الأمني فيما يلي :

- ١ - تنمية قدرات رجال الأمن علمياً وعملياً في المجالات المتعددة والمتصلة بعملهم .
- ٢ - زيادة الكفاية الإنتاجية لرجال الأمن عن طريق الاهتمام بدراسة القضايا والمواقف الأمنية التي تواجههم أثناء العمل والتعرف على أسباب القصور فيها وسببها وكيفية تداركها.
- ٣ - تنمية المهارات الأساسية للعاملين بجهاز الشرطة ، وإعداد جيل قوي قادر على التصدي لل صعوبات التي تواجه العمل الشرطي ، يتوافر لديهم القدرة والمهارة واللياقة البدنية التي تمكنهم من مسايرة التحديث والتطور المستمر في مجالات الحياة المختلفة.
- ٤ - تعميق الوعي السياسي والمهارات الإنسانية لدى رجال الشرطة ، بما يحقق أداء دورهم السياسي والإنساني والشرطي من خلال ربطهم بالحقائق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأحداث الخارجية على الساحة الأمنية .
- ٥ - مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي ، والإلمام بالأساليب والوسائل الحديثة المستخدمة في مكافحة الجريمة والكشف عنها .
- ٦ - تغيير الاتجاهات والسلوك ، وخاصة في مجال علاقات العمل .
- ٧ - إشباع حاجاتهم النفسية الأساسية إلى الإحساس بالأمن والاستقرار في العمل .



كما يسهم التدريب في تخفيف عبء وتكاليف عمليات المتابعة والإشراف والرقابة التي يقوم بها الرؤساء على أعمال مرؤوسيهـم .

٨ - خفض نسبة العادم أو التالف في أداء الأعمال ، وهذا يرجع إلى خضوع رجل الشرطة للتفكير العلمي والتخطيط السليم ، وليس للعشوائية .

٩ - خفض نسبة الحوادث التي تقع عن طريق الخطأ نتيجة لإلمام رجل الشرطة بالعمل الصحيح في أداء أعماله .

١٠ - مواجهة مشاكل العمل وسلوكيات رجل الشرطة الخاطئة بالتدريب .

١١ - يعمل على تعميق ثقة رجل الشرطة بنفسه ، وزيادة درجة انتمائه .

١٢ - خفض وقت إنجاز الأعمال بأقل جهد ممكن وصولاً إلى المعايير المطلوبة .

١٣ - القضاء على روتين العمل وتعقيدات الإجراءات .. انطلاقاً من أن التدريب يسهم في تطوير أداء العامل من ناحية ، وتنمية قدراته الذهنية والفنية والإدارية من ناحية أخرى بما يجعله قادراً على التفكير وإعمال العقل في تبسيط الإجراءات في إطار من الأداء الراقي دون إخلال بالغايات المطلوب تحقيقها .

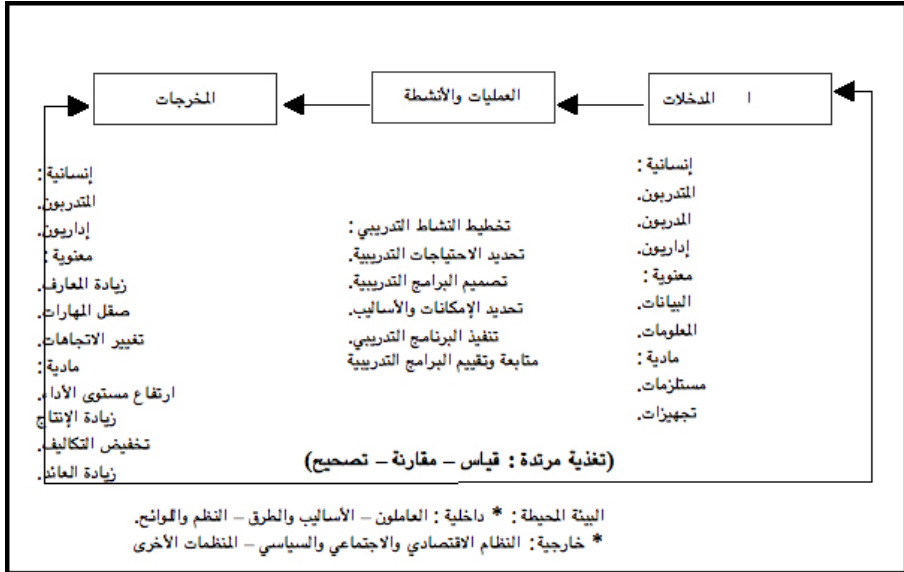
١٤ - التقاء المتدربين في حلقات بحثية أو ورش عمل أو مؤتمرات علمية يسهم في تبادل الفكر ووجهات النظر والرؤى والتصورات في قضايا العمل الشرطي .

١٥ - رفع الروح المعنوية لرجال الشرطة ، وزيادة حماسهم وإخلاصهم في العمل نتيجة لثقتهم في أنفسهم بأنهم قادرون على مواجهة أعباء وظيفتهم هذا من جانب ، وقناعتهم بأن أجهزتهم الأمنية تهتم بتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وصقل مستوى أدائهم من جانب آخر .

### ٣ . ٢ . ٣ التدريب الأمني كنظام

حتى يكون التدريب فعالاً فإنه يجب أن ينظر إليه كنظام متكامل ،  
وتعتبر نظرية النظم أي تنظيم نظاماً متكاملماً مفتوحاً ، والنظام يتكون من  
أجزاء عديدة مترابطة ومتبادلة ، ولا يمكن لأي جزء منها أن يعمل بكفاءة  
وفعالية دون التعاون فيما بينها .

وتتكون منظومة التدريب الأمني من خمسة أجزاء أساسية ، ونعرضها  
كما بالشكل التالي:



المصدر: بتصرف

Balk W.L., Improving Government Productivity) Beverly Hills :  
Sage Pub, 1975 , P.11.

### الشكل رقم (٤) نظام التدريب الفعال

## ١ - مدخلات النظام

تتكون مدخلات العملية التدريبية من ثلاثة عناصر أساسية تشمل :

### أ- عناصر بشرية

#### المتدربون

هناك نوعان من المتدربين ، الداخلي والخارجي ، ولما كانت تنمية الموارد البشرية موجودة داخل المنظمة فإن غالبية المستفيدين منها يعتبرون من المتدربين الداخليين ، ويتمثلون في العاملين والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا<sup>(١)</sup> .

#### المدرّبون

من المهم بالنسبة للعاملين في التدريب أن يكونوا على علم ودراية بعلم النفس الخاص بعملية التعليم ، وتقديم الجلسات ، واستخدام المعينات السمعية والبصرية ، وتعليم الكبار والاتصال والسلوك الإنساني ، وينبغي فهم الصفات الأساسية للعاملين في مجال التدريب مثل : إدراك أن الإدارة غالبا ما ترى التدريب حلا للمشكلات المشتركة أو الفردية ، وفهم الأهداف والطموحات لتحقيق التنمية الذاتية بأوسع معانيها ، وتنمية خطط مرنة تستخدم أفضل الموارد والأساليب لتحقيق الأهداف المتفق عليها .

#### المساعدون

وهم الأشخاص تحت التمرين ، والذين تم تعليمهم بالقدر المناسب وتدريبهم على الأعمال الموجودة بالمنظمة ، ويتم تأهيلهم وتمرينهم ليكونوا

(١) نانسن ديكسون ، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية ، ترجمة: سامي علي الفرنسي (الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٩٤) ، ص ٢٦ .

مدربين ، ويشرفوا على مساعدات التدريب وإعداد أماكن التدريب وتدريب الاحتياجات اللازمة لكي يتمكن المدرب من القيام بعمله على أكمل وجه .

## الإداريون

ويقصد بهم الجهاز الإداري المسؤول عن تدبير وتنظيم الاحتياجات التدريبية ، من وسائل تعليمية إلى أماكن التدريب المختلفة.

## ب - عناصر مادية

### الأموال

- تختلف تكاليف التدريب وميزانيته باختلاف البرنامج التدريبي ، وتوضع ميزانية التدريب وفق الاعتبارات التالية :
- نوع البرنامج التدريبي وأماكن التدريب .
  - عدد الدارسين بكل برنامج .
  - عدد المحاضرات أو الندوات أو الممارسة العملية التي ستعقد في كل برنامج على حدة .
  - فئات المكافآت التي ستمنح للمدربين والإداريين وغيرهم .
  - النفقات العامة التي لا ترتبط ببرنامج معين كالأدوات وخلافه .
  - تكاليف تدريب الفرد الواحد في البرامج الخارجية .

### المعدات والمستلزمات التدريبية

يحتاج العمل التدريبي إلى المعدات والمستلزمات التي تساعد على توصيل المادة التدريبية للمتدربين ، وتساعد في نقل المعلومات وتوصيل

المفاهيم والمعاني ، لذلك تسمى هذه المعدات عادة بمساعدات التدريب ،  
ومن أهم تلك المساعدات ما يلي (١) :

وسائل الإيضاح السمعية والبصرية : وتتمثل في مكبرات الصوت  
وآلات تسجيل الصوت وآلات العرض للشرائح وآلات عرض الأفلام  
وآلات التسجيل البصري.

الدوائر التلفزيونية المغلقة : وتستخدم في بعض البرامج التدريبية التي  
تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين .

### المباني والتركيبات

ويقصد بها قاعات المحاضرات وميادين التدريب العملية وقاعات  
الندوات واللقاءات العامة والتجهيزات التي بها من إضاءة ، وأجهزة سمعية .

### ج - عناصر معنوية

#### النظريات والبحوث والدراسات

هي ما توصي به البحوث والدراسات أو النظريات من عمل برامج  
تدريبية، لرفع الكفاية الإنتاجية .

#### النظم والإجراءات

أي أن يكون هناك نظام عمل واضح ومحدد ، وأن تكون الاجراءات  
بسيطة غير معقدة تعمل على سير البرنامج التدريبي بسلاسة ، مما يعمل على  
زيادة فاعليته .

---

(١) عيد عبد الله بن عيد الشمالي ، «أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين» ، رسالة  
ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٩٩٦ ، ص ٦٢ .

## الحقائق والمشكلات

يجب أن يتم عمل البرامج التدريبية طبقاً للواقع ، وأن يكون للتدريب دور في حل المشكلات المشتركة من خلال عرض مشكلات وحالات واقعية يشارك المتدربون في حلها .

## ٢ - عمليات النظام

يمكن أن نشير إلى أن العمليات اللازمة لتنفيذ منظومة التدريب تتلخص في المجموعات الثلاث التالية<sup>(١)</sup> :

### أ - عمليات تحضيرية وتشمل :

- الأهداف .
- البرامج .
- الإمكانيات .
- مستوى الأداء المتوقع .

### ب - عمليات تنفيذية (التدريب) :

- نقل المهارات .
- نقل المعارف .
- نقل الخبرات .
- تغيير الاتجاهات .

---

(١) عبد الفتاح دياب حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠٠ .

### ج - عمليات تكميلية :

- متابعة التدريب .
- تقييم الأداء التدريبي .
- تجهيزات المساعدات والمعينات التدريبية .
- حوافز التدريب .

(ويتم تناول تلك العمليات تفصيلاً عند عرض تخطيط برامج التدريب الأمني).

### ٣ - مخرجات النظام

يقصد بمخرجات النظام التدريبي المنتج النهائي للنظام أو المدخلات بعد اجراء العمليات التشغيلية عليها وتحويلها وتعديلها وإكسابها خصائص وصفات جديدة أي نتائج العملية التدريبية، وهي كما يلي :

#### أ - مخرجات إنسانية

وتتمثل في رأس المال البشري (المتدربين) بعد حضورهم لبرنامج التدريب والذين أضافت لهم العملية التدريبية العديد من المهارات والخبرات التي يتوقع أن تظهر آثارها في الواقع العملي من أداء العمل بشكل أكثر كفاءة وفاعلية .

#### ب - مخرجات معنوية

وتتمثل في زيادة المعارف وصقل للمهارات وتعظيم للقدرات ، بالإضافة الى تغيير الاتجاهات لدى المتدربين من سلبية إلى ايجابية أو زيادة التأكيد على الاتجاهات الايجابية .

## ج - مخرجات مادية

وتمثل العائد من التدريب الذى ينعكس في ارتفاع مستوى الأداء ، وزيادة الإنتاج ، وتخفيض للتكاليف ، وزيادة الأرباح .

## ٤ - بيئة النظام

وتمثل الإطار الداخلي والخارجي الذي يعمل في محيطه النظام التدريبي أو هي مجموع الظروف الداخلية والخارجية وما تتضمنه من تفاعلات متبادلة بينها وبين النظام وما تحويه من علاقات تأثير وتأثر، فالنظام التدريبي يؤثر في البيئة ويتأثر بها.

وتنقسم البيئة التدريبية إلى قسمين:

أ - بيئة داخلية : وهي مجموعة القوى التي تؤثر في النظام وتحدد فعاليته من عدمها وتشمل المدربين والمتدربين والإداريين، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، ونظريات ومبادئ العلوم السلوكية وطرق وأساليب التدريب المختلفة والأجهزة والمعدات المستخدمة.

ب - بيئة خارجية: وهي مجموعة القوى التي توجد خارج المنظمة وتؤثر على النظام وتحدد درجة فعاليته وتتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة هي:

- البعد المجتمعي: ويشمل أنظمة المجتمع الاقتصادية والسياسية والقانونية والحضارية والتكنولوجية.

- البعد التنظيمي: ويضم المنظمات والشركات والمؤسسات والمصالح الحكومية ذات العلاقات المتشابكة مع المنظمة.

- البعد الإداري: ويعني الإدارة كنشاط لتوحيد جهود المنظمة لإشباع الاحتياجات الداخلية والخارجية.



## ٥ - التغذية المرتدة للنظام

وهي بمثابة إجراء مقارنة بين مخرجات النظام التدريبي وبين الأهداف الموضوعية مسبقاً لتحديد مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المستهدفة وتحديد الانحرافات وعلاجها وتتم عملية المقارنة هذه بعد أن تتم عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات.

### ٣ . ٢ . ٤ تخطيط برامج التدريب الأمني

البرنامج التدريبي هو مجموعة المناهج التعليمية والتطبيقات العملية المصممة لكي تقدم للمتدربين وفقاً لأسس نفسية وبشكل مخطط ومنظم لتحقيق أهداف تدريبية محددة وبغرض الوصول إلى نتائج معلومة ترتبط بأهداف شخصية ووظيفية معينة . ويمثل التدريب مفهوماً متكاملًا يتضمن العديد من العمليات المترابطة والتي تشكل في النهاية سلسلة من الحلقات ، وأول هذه الحلقات حلقة تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تعتبر نقطة البداية في النشاط التدريبي ، ثم تنفيذ البرنامج التدريبي ، ومن ثم تقييمه، ونعرض فيما يلي لكل عملية من هذه العمليات :

#### ١ - تحديد الاحتياجات التدريبية

ترتبط عملية التدريب ارتباطاً وثيقاً بتحديد الاحتياجات التدريبية ، ومن أجل أن يؤدي التدريب نتائج المرجوة يجب أن يوجه نحو الاتجاه الصحيح ، ويتوقف هذا بدرجة كبيرة على قدرة مخططي التدريب في معرفة الاحتياجات التدريبية المناسبة التي تفي بحاجة الفرد ، وينبغي أن يكون التدريب هادفاً وموجهاً لتلبية الاحتياجات التدريبية بشكل واضح ومحدد ، لأن الغرض من التدريب ليس

عملية التدريب في حد ذاتها، ولكن الغرض منه تغطية الاحتياجات التدريبية للعاملين في مختلف القطاعات والأجهزة، ومتى تم التدريب دون وجود حاجة واقعية فستكون الأموال والجهود التي بذلت ضائعة، وهنا تكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية والدور البارز الذي تؤديه في عملية قياس كفاءة التدريب في مواجهة وتلبية الاحتياج التدريبي وذلك بواسطة قياس التغييرات التي نجح التدريب في إحداثها لمن تلقوا التدريب .

ولا تقتصر الاحتياجات التدريبية على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية أخرى وهي بذلك تعني معلومات أو مهارات أو اتجاهات يراد تنميتها في شخص أو عدد من الأشخاص أو يراد صقلها أو تغييرها وتعديلها، وذلك لمواجهة التغييرات سواء كانت في الوظيفة أو تنظيم المنظمة أو دخول تكنولوجيا حديثة للمنظمة أو غير ذلك من نواحي التطوير<sup>(١)</sup>.

وهناك ملامح مشتركة تجمع بين أجهزة الشرطة، تتمثل في تحقيق الاستراتيجية الأمنية التي تكفل حفظ النظام وحماية الأرواح والممتلكات، ومنع الجريمة قبل اقترافها وتعقب مرتكبيها حال وقوعها، وتقديم المساعدات للمواطنين في حالات الطوارئ والأزمات، ويهتم الجمهور والشرطة بضرورة السيطرة على القائمين على تطبيق القانون بطريقة تضمن عدم إساءة استغلال السلطة، حيث توغلت الشرطة في تحقيق الأمن من خلال ميادين العمل والحياة المختلفة، ويعاد النظر في إعادة هيكلة المنظمات الشرطة كلما دعت الضرورة إلى ذلك، فأصبح هناك الأمن السياسي والاقتصادي والاجتماعي والجنائي حتى يستقر الأمن للوطن والأمان للمواطن في ربوع البلاد .

---

(١) نبيل حسين النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٢)، ص ٣٦٧.

وسوف يمتد أثر التقدم العلمي والتكنولوجي إلى النشاطات المتصلة بإعداد قوات الشرطة بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في مجالات عمليات الشرطة المختلفة ، مع ضرورة تطوير نظم إعداد العنصر البشري ، بالإضافة إلى حتمية تطوير أساليب التدريب بحيث يتزايد الاعتماد على المساعدات التدريبية بما يضمن استمرار تواجد القوات الشرطة مستعدة لمواجهة أشكال الجريمة المتطورة والتعامل الفعال معها ، خاصة الجرائم الجديدة على الساحة الأمنية سواء المحلية أو الدولية ولاسيما جرائم التزوير وسرقة البنوك والمتاحف الأثرية ، وكذا جرائم العنف مثل وضع المفرقات وخطف الطائرات التي غالباً ما يرتكبها مواطنون لدول غير تلك التي وقعت فيها الجريمة . ومن هذا المنطلق فإن التقدم التكنولوجي سوف يمتد أثره إلى النشاط المتصل بتنمية مهارات وقدرات العنصر البشري لجهاز الشرطة قادةً وأفراداً ومجندين ، ومن هنا يجب تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء هذه المتغيرات التكنولوجية والتحديات الأمنية المعاصرة وفق رؤى علمية دقيقة حتى تكون المدخلات لمنظومة التدريب صحيحة ودقيقة ، وبالتالي تصبح المخرجات فعالة وحقيقية . ويرى الباحث أن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة عامة تتمثل في الآتي:

- أنها تمثل الأساس الذي تقوم عليه البرامج التدريبية .
  - أنها بمثابة المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح .
  - أنها توضح الأشخاص المطلوب تدريبهم ، وكذلك نوع التدريب المطلوب .
  - أنها تساهم في تطوير البرامج التدريبية وزيادة فعاليتها .
- كما يؤدي عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة إلى إهدار الوقت والجهد والمال .

## ٢ - تنفيذ البرامج التدريبية

إن مسؤولية تنفيذ البرامج عادة تقع على جهة أخرى غير الجهة المخططة والمصممة للبرامج ، وعادة ما تكون مؤسسة تدريبية وتعليمية مستقلة أو شبه مستقلة ، وقد يكون هناك ارتباط بين الجهتين وقد لا يكون هناك ارتباط ، ويقع على عاتق منفي البرامج مسؤولية إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود ، ويعتمد نجاحه على قدرتهم على التنفيذ إذا استبعدنا العوامل التي قد تكون سببا في إفشال خطة التنفيذ مثل الظروف المادية ونوع المدربين والمدربين التي يفترض أن تكون محلوله مسبقاً قبل التنفيذ<sup>(١)</sup> .

ولذلك فإن فاعلية برامج التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم فقط ، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ، وتتأثر كذلك باقتناع المدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه<sup>(٢)</sup> .

وهناك جوانب ينبغي مراعاتها لضمان التنفيذ الجيد لبرامج التدريب :

### أ - توفير فريق لتنفيذ التدريب (إدارة التدريب) :

ضرورة توفير فريق متكامل لتنفيذ التدريب يعمل بشكل متناسق ، ويختلف عدد أفراد هذا الفريق ومسمياتهم باختلاف طبيعة التدريب في الجهة التي يعملون بها.

---

(١) سعود الشراري ، «التدريب ودوره في رفع كفاءة العمل الأمني» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٤٢١هـ ، ص ٧٠ .  
(٢) علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، ط ٣ (القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٥) ، ص ٣٧٨ .

## ب - تحديد الاختصاصات بوضوح في مجال التدريب<sup>(١)</sup>

لكي تضطلع إدارة التدريب بمسؤولياتها ومهامها كاملة ، يتطلب الأمر الإعداد المتقن للتنظيم الهيكلي لإدارة التدريب وعلاقتها الوظيفية المباشرة بالهيكل التنظيمي للمنظمة. وضرورة إعطاء اهتمام خاص للوصف الوظيفي الخاص بوظائف كل من مدير إدارة التدريب، أخصائي التدريب ، والمدرسين ، نظراً لدورهم المؤثر في نجاح تنفيذ العمليات التدريبية .

## ج - تدريب العاملين بإدارة التدريب

فيجب الاهتمام ببرامج إدارة العملية التدريبية ، بحيث يصمم لها برنامج خاص يركز على كيفية تنفيذ الواجبات المكلف بها العاملون في إدارة التدريب وأن يتم إلحاق العاملين بإدارة التدريب التخصصية التي تتناول تقنيات حديثة في مجال التدريب للاستفادة مما تقدمه في تطوير العمل بإدارة التدريب .

## د - توفير أماكن التدريب المناسبة

يجب اختيار مكان التدريب الملائم وتوفير التجهيزات الأساسية المرتبطة به ، وذلك لضمان رضا وتفاعل ومشاركة المتدرب الإيجابية . وأن يجري إعداد وترتيب مكان التدريب بطريقة تمكن من تحقيق الاستفادة القصوى من اللقاءات التدريبية وتشجيع المناقشة الفعالة .

---

(١) الدليل الموحد لتدريب المؤسسات العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٤-١٠٥ .

## هـ - استخدام نظام معلومات فعال للعمليات التدريبية

من خلال إنشاء نظام فعال للمعلومات التدريبية يساعد في تنفيذ العمليات التدريبية بحيث لا تقتصر على المصادر التقليدية للإمداد بالبيانات . والاهتمام بإعداد النماذج المستخدمة في العمليات التدريبية والمتعلقة بمراحل التخطيط والتحليل والتصميم والتنفيذ والمتابعة والتقييم .

### ٣ - تقييم البرامج التدريبية

ويقصد بهذه الخطوة بيان الكيفية التي سيتم من خلالها تقييم البرنامج التدريبي والمدربين والمتدربين أثناء التنفيذ وبعد انتهاء البرنامج مباشرة وقبل التحاق المتدربين بجهات عملهم ، وينظر خبراء التربية إلى التقييم على أنه «عملية تقرير قيمة أو جدوى عملية أو ناتج ما أو تحديد مدى ما بلغناه من نجاح في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بحيث تكون عوناً لنا على تحديد المشكلات وتشخيص الأوضاع ومعرفة العقبات والمعوقات بقصد تحسين العملية التعليمية ورفع مستواها ومساعدتها على تحقيق أهدافها»<sup>(١)</sup> .

وعملية تقييم البرامج التدريبية تتطلب تحديد المعايير السلوكية وغير السلوكية التي سيتم استخدامها كمؤشرات لمدى سير البرنامج باتجاه تحقيق أهدافه ، ومدى التغييرات التي أحدثها لدى المتدربين سواء في المعرفة أو القدرات أو السلوك والاتجاهات ، كما تتطلب تحديد الأساليب التي سيتم من خلالها التعرف على تلك المؤشرات ، وعادة ما تستخدم لذلك عدة

---

(1) Sanders & Cunningham, "A Structure For Formative-Evaluation In Product Development", Review Of Educational-Research, No . 34 (2), PP. 1925-.

- أساليب من بينها : الاختبارات - الملاحظة - استقصاء الآراء - المقابلات - تقارير مسؤولي عملية التنفيذ - التمارين والتجارب - تقارير المدربين<sup>(١)</sup>.
- ويرى الباحث أنه يجب مراعاة الأسس العامة للتقييم، وأبرزها ما يلي :
- ارتباط التقييم بأهداف البرنامج التدريبي .
  - ملاءمة أساليب التقييم لما يراد تقييمه .
  - أن يكون التقييم شاملاً كافة الأهداف وكافة العناصر ، ومكونات البرنامج والمدربين والمتدربين .
  - تنوع معايير وأساليب التقييم وتكاملها .
  - توخي الصدق والموضوعية .
  - الاقتصاد في الوقت والجهد والمال (التكلفة).

### ٣ . ٢ . ٥ الاتجاهات الحديثة لبرامج التدريب الأمني

أدى تطور أساليب ارتكاب الجريمة وبروز جرائم جديدة لم تكن معروفة من قبل إلى بروز العديد من الاتجاهات الحديثة التي برزت لتنفيذ الفلسفة الحديثة لبرامج التدريب الأمني، فهناك العديد من الأساليب، ومن أبرزها<sup>(٢)</sup> :

- ١ - تطبيق مبدأ الجودة الشاملة في إدارة التدريب الأمني: حيث برزت نظرية الجودة كأحدث النظريات العلمية في مجال الإدارة، وحققت تطبيقها أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في قطاع إدارة الأعمال، وفي

(١) محمد هاشم فالوقي، بناء المناهج التربوية، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٣-١٩٥ .  
(٢) عوض الحداد، «التدريب الأمني على مشارف القرن الحادي والعشرين»، محاضرات لدورة برنامج إعداد المدربين، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤١٨هـ .

إدارة الخدمات التي تقدمها مؤسسات الإدارة العامة، وقد حقق تطبيقها في المجالات الأمنية العديد من الإنجازات.

وتعني الجودة الشاملة أن ثقافة المنظمة تتحدد أساساً وتتدعم بمدى قدرتها على الوفاء بحاجات ورغبات العملاء والوفاء بهذه الحاجات باستمرار، وذلك من خلال نظام متكامل من الأدوات والأساليب والتدريب، وهذا يعني أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في إدارة برامج التدريب الأمني يعد تحسيناً مستمراً لكل الأنشطة والعمليات المتعلقة ببرامج التدريب الأمني، بدءاً بتحديد الاحتياجات التدريبية وانتهاء بتقييم مخرجات التدريب، وذلك لضمان إنتاج برامج تدريبية ذات جودة عالية، وتساهم بشكل مباشر في كفاءة الأداء الأمني وفعاليتها.

٢ - تطبيق التدريب عن بعد (Distant Training) : ويقصد به « نظام أو أسلوب تدريبي يستطيع المتدرب أو المرشح، أيا كان موقع عمله، أن يلتحق بدورة أو برنامج تدريبي أو يحضر مؤتمراً أو ندوة أو حلقة علمية بشكل متزامن أو غير متزامن دون الحاجة إلى الحضور الشخصي لمكان انعقادها أو التقيّد بعدد المتدربين أو الوقت، بطريقة مرنة، وذلك عبر وسائط اتصال تقنية حديثة ووسائط أخرى»<sup>(١)</sup>.

ويرى الباحث أن مفهوم التدريب عن بعد في المجالات الأمنية ينطبق على مفهوم التعليم عن بعد، والتدريب الإلكتروني، وغيرها من المصطلحات المرادفة، حيث إن المقصود هنا هو طريقة التعلم والتعليم، وهي يمكن استخدامها في مجالي التعليم والتدريب على حد سواء، لا سيما فيما يتعلق بتعلم المعارف والاتجاهات المتعلقة

---

(١) سالم مرزوق المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص ١١.



بنظريات الجريمة وأساليب الوقاية منها ومكافحتها، سواء للدورات التأهيلية أو حتى للدورات المتقدمة.

ويجيب التدريب عن بعد كمحاولة لسد الاحتياجات التي يتعذر تنفيذها بأساليب التدريب التقليدية التي تعتمد على تنفيذ البرنامج التدريبي من قبل متدرب متخصص لمتدرب محتاج في مكان مخصص للتدريب، لا سيما أن الدراسات الميدانية أشارت إلى أن أكثر من ثلثي رجال الأمن في شرطة الطائف (٧، ٦٤٪) أفادوا أنه لم تتح لهم فرص الالتحاق بدورات تدريبية، وأشارت دراسة أخرى إلى أن أكثر من نصف رجال الأمن في شرطة الرياض (٧، ٥١٪) لم تتح لهم فرص الالتحاق بدورات تدريبية، رغم قناعة غالبية رجال الأمن ورغبتهم في الالتحاق بدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم<sup>(١)</sup>.

هناك العديد من التقنيات التي يتطلبها تنفيذ برامج التدريب الأمني عن بعد، ومن أبرزها: جهاز الحاسب الآلي، واشتراك في خدمة الإنترنت، وخط هاتفي، وأخيراً موقع يتم من خلاله تقديم البرامج التدريبية، وهنا يلاحظ أن هذه التقنيات الضرورية لتنفيذ برامج التدريب الأمني عن بعد يسيرة مقابل ما سيتحقق من خلالها من عوائد تدريبية<sup>(٢)</sup>.

٣- تشجيع التعلّم الذاتي: ويعرف التعلّم الذاتي لدى البعض بأنه «أسلوب للتعلّم يركز على جهد ذهني يقوم به المتعلم ذاته وحسب قدرته دون مساعدة وسيط بشري، وإنما باتباع توجيهات محددة

---

(١) سلطان بن أحمد الثقفي، «بعض خصائص الجريمة والأداء الشرطي في محافظة الطائف»، الرياض، مركز أبحاث مكافحة الجريمة، ١٩٩٣، ص ٨٤.

(٢) سالم مرزوق المطرفي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

وواضحة تمكنه من اكتشاف المعلومات الصحيحة وتدله على كيفية التغلب على أي صعوبات تواجهه»<sup>(١)</sup> .

ويرى آخرون بأنه طريقة مناسبة وفعالة في اكتساب اللغات والعلوم الرياضية، وإضافة لذلك فيمكن استخدامه للتعلم الذاتي في برامج الحاسب الآلي كبرنامج العروض (Power Point) وبرنامج الجداول (Excel)؛ ولذلك فإن توافر برامج للتعلم الذاتي في المجالات الأمنية سيساعد كثيرا على ارتفاع تأهيل وتدريب رجل الأمن من جانب، كما سيساعد رجل الأمن على الانفتاح على التقنية الحديثة<sup>(٢)</sup> .

ويشير البعض إلى أن هذا النوع من أساليب التعلم أثبت فاعليته في إمداد المتدرب أو المتعلم بالمعلومات والمعارف المطلوبة، وتنمية القدرة لديه في تعليم ذاته، عن طريق العمل الذاتي والبحث عن المعلومة من مصادر المعرفة، وهذا ما سيسمح للمتدرب ذاتيا بأن يناقش ويفكر ويحلل ويركب وأخيرا يطبق المعارف التي تلقاها في مهام عمله، فمثلا التعلّم الذاتي على كيفية استخدام أحد أجهزة التنصت من خلال برنامج حاسوبي أو كتيب يحدد خطوات التشغيل وكيفية الإخفاء وكيفية الصيانة وفق معارف ومهارات تطبيقية في البرنامج فإن ذلك يساعد رجل الأمن على حسن استخدام هذه التقنيات وتحقيق مبدأ الكفاءة والفاعلية المطلوبة<sup>(٣)</sup> .

---

(١) صالح العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الرياض: مكتبة العبيكان ١٤١٦هـ)، ص ٣٣.

(٢) سالم سعيد القحطاني، «الأساليب التدريبية: دراسة نقدية لأهم الأساليب التدريبية الحديثة»، محاضرة مقدمة في دورة إعداد المدربين، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ١٤٢٦هـ.

(٣) رداح الخطيب وأحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ٦٧.

ومن هنا يمكن القول: إن التعلّم أو التدرّب الذاتي لرجل الأمن يساعد على سرعة تعلّم المتدرب، بل ويساعد على إمكانية العودة للتدرّب مرات عديدة دون عناء أو ذهاب للمؤسسة التدريبية، والأهم أنه يساهم في ارتقاء معارف ومهارات رجل الأمن وبالتالي الارتقاء بالعمل الأمني ككل، ويمكن أن تكون هذه الوسائط منشورات أو مطويات ورقية، أو برامج حاسوبية، أو أشرطة صوتية أو مرئية، وذلك حسب المعارف أو المهارات المطلوب إيصالها للمتدرب ذاتياً، وتلعب إمكانات إدارة التدريب المادية والفنية والمعرفية والمهارية دوراً في تصميمها.

٤ - اعتماد البحث العلمي أساساً لتطوير خطط وبرامج التدريب الأمني: حيث يعد البحث العلمي أساس التقدم والتطور في أي مجال من مجالات الحياة، كما أنه يساعد الباحث على فهم الظواهر وتفسيرها والغوص في أعماقها، بمعنى أن غياب هذا الأساس وهذه المنهجية سيؤدي إلى الحصول على نتائج قاصرة، وغير دقيقة، حيث إن توسيع أعمال البحث العلمي في مجال مكافحة الجريمة وعرضها على رجال الأمن سيساهم في نقل النتائج والتوصيات التي يتوصل إليها الباحثون لرجال الأمن الميدانيين، وبالتالي ستزيد من الإثراء الفكري وستساهم بالتالي في زيادة الأداء المهاري لهم<sup>(١)</sup>.

ويرى البعض أن البحث العلمي يمثل حجر الزاوية في تطوير برامج التدريب، لا سيما إذا عرف أن للبحث العلمي أهدافاً ووظائف عديدة، ومن أبرزها: وصف الظواهر المبحوثة بدقة،

---

(١) صلاح الدين عبد الحميد، «عولمة الشرطة بين الفكر والتطبيق»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، مجلد: ١٢، عدد ٤٥، ٢٠٠٣، ص ١١-٥٢.

والتنبؤ بما قد يحدث من ظواهر في المستقبل، وتفسير وشرح كيفية حدوث الظواهر المبحوثة، وهي أهداف لو استخدمت في تطوير عملية التدريب بشكل موضوعي لحققت مبدأ الكفاءة والفاعلية لبرامج التدريب الأمنية، ولأصبح هناك تطور ملموس في تحسين عملية التدريب، وفي الأداء الأمني على وجه الخصوص، لا سيما إذا انطلقت الدراسة من المبادئ الحديثة للإدارة، وتحديدًا مبدأ الجودة الشاملة، وعلى هذا الأساس يمكن استخدام مناهج البحث العلمي في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، وفي تحديد ورسم الأهداف التدريبية المراد التدريب عليها، ويمكن أن يتعدى ذلك لتحديد المحتوى العلمي المطلوب، كما يمكن تقييم فعالية البرنامج التدريبي والتأكد مما حقق من أهداف<sup>(١)</sup>.

٥ - إعادة تدريب المدربين: حيث باتت عملية إعادة تأهيل المدربين من أبرز القضايا الملحة، خاصة في ظل التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية وما تفرزه من آثار سلبية على مختلف الظواهر الاجتماعية والأمنية، ولأن هؤلاء المدربين هم الأداة الرئيسة في نقل المعارف والمهارات لزملائهم العاملين في الميدان، فإن ذلك يتطلب أن يكون لدى هؤلاء المدربين أعلى المعارف والمهارات الأمنية اللازمة، وقد نادى البعض بضرورة إعادة تأهيل المدربين من أجل مواكبة التحديات الأمنية المستجدة<sup>(٢)</sup>.

---

(١) أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية «دور البحث العلمي في تطوير خطط التدريب»، المؤتمر العربي الرابع لمديري إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن، الرياض، ٢٠٠٥.

(٢) محمد كامل عبيد، «التدريب الشرطي بين الواقع المعاصر والمستقبل المأمول»، مجلة الفكر الشرطي، الشارقة، مجلد ٨، عدد ١، ١٩٩٨، ص ٨١ - ١٠٩.

ويرى البعض أن هناك مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها تدريب المدربين، وتبدأ عادة بدورات إعداد المدربين ( Training of Trainers) والتي تصمم للمرشحين للعمل في مجال التدريب بالمعاهد والمراكز التدريبية، وهناك الحلقات التدريبية التي يمكن للمدربين الممارسين الالتحاق بها، وكذلك الندوات والمؤتمرات التي يمكن عقدها حول المستجدات في فلسفة وطرق التدريب<sup>(١)</sup>.

وبناء على ما سبق تكتمل الاتجاهات الحديثة لتصميم وتنفيذ برامج التدريب الأمني التي يمكن من خلالها ضمان مواكبة الجرائم المستجدة، وتحقيق أعلى درجات فعالية الأداء الأمني المطلوب تحقيقه في المؤسسات الأمنية.

## الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل القيادة الأمنية ومنظومة التدريب الأمني، وذلك في مبحثين كما يلي :

في المبحث الأول عرض الباحث لموضوع القيادة الأمنية من حيث مفهوم القيادة بصفة عامة، والقيادة الأمنية بصفة خاصة، والمقومات التي تقوم عليها القيادة الأمنية سواء بما يملكه القائد من سمات شخصية ومهارات، والظروف والمتغيرات البيئية والتي تؤثر في السلوك القيادي، والأبعاد السلوكية للقيادة الأمنية .

---

(١) فهد أحمد الشعلان، «التدريب الأمني التقني: تجربة إقليمية»، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، مجلد ١٣، عدد ١٩٩٨، ٢٦، ص ص ٣٤٧-٣٨٦.

وفي المبحث الثاني والذي عنونه الباحث بمنظومة التدريب الأمني ، تناول فيه مفهوم التدريب الأمني وأهميته ، وأهدافه ، وعرض الباحث كذلك للتدريب الأمني كنظام وتناول ذلك تفصيلاً من خلال العناصر الرئيسة المكونة للنظام (المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية المرتدة) . وكذلك فقد عرض الباحث لتخطيط برامج التدريب الأمني من حيث عملية تحديد الاحتياجات التدريبية و تنفيذ البرنامج التدريبي ومن ثم تقييمه . وختم الباحث هذا المبحث بعرض الاتجاهات الحديثة لبرامج التدريب الأمني كتطبيق مدخل الجودة الشاملة ، والتدريب عن بعد ، وتشجيع التعلم الذاتي ، واعتماد البحث العلمي كأساس لتطوير خطط وبرامج التدريب الأمني .

## الفصل الرابع

### واقع الشرطة في المملكة العربية السعودية





## ٤ . واقع الشرطة في المملكة العربية السعودية

مما لا شك فيه أن اختصاص الشرطة هو حفظ النظام العام وحماية الحريات العامة في المجتمع ، ولا شك أيضا في أن ذلك يهدف إلى وقاية المجتمع في ظل سيادة النظام ووسائل السلطة العامة ، ومن ثم السير على توفير الانضباط وتحقيقه وضبط الجناة والتحقيق معهم وتقديمهم للعدالة لتأخذ الحق منهم ، وهذا بدوره يؤدي إلى ردع من تسول له نفسه الخروج على أنظمة المجتمع أو مخالفتها ، وبذلك تتوافر السكينة والأمن في البلاد .

وقد كانت الأمم الضعيفة في الماضي لا تستطيع مواجهة التحديات المحيطة بها ، وكانت تحمي نفسها عن طريق العزلة ، والانكفاء إلى الداخل وتكوين بيئتها الخاصة بها ، أما اليوم فقد أصبح ذلك من المستحيلات ، وإذا تمكنت إحدى الأمم من تطبيقه في بعض الأحيان فإن ضرره أكثر من نفعه ، وقاعدة (الخير المحض نادر والشر المحض نادر) أساس مهم للتعامل مع هذه التحديات ، فهي ليست شرّاً كلها ، وليست خيراً كلها ، فكما أن لها جوانب سلبية فإن لها أيضاً جوانب إيجابية تحمل في طياتها الخير والتبشير والآمال والطموحات العريضة لحياة أفضل .

وليس وجود المشكلات أو التحديات في المجتمع دليلاً من دلائل ضعفه بقدر ما قد يكون وجودها دليلاً على حيويته وإصراره على أن ينطلق إلى الأمام وفي انطلاقه لا بد أن تعترضه صعوبات ولكنه بالعزيمة والإصرار لا بد أن ينتصر عليها .

و يتناول هذا الفصل في مبحثين الموضوعات التالية :

- تاريخ الشرطة في المملكة العربية السعودية .

- التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية .

## ٤ . ١ تاريخ الشرطة في المملكة العربية السعودية

الشرطة كانت وما زالت وستبقى تقوم بعدة أعمال وتدابير وإجراءات تستهدف منها أهدافاً معينة ، تتلخص في حفظ النظام والأمن العام في الدولة ، وقد تطورت هذه الأعمال والتدابير مع تطور المجتمعات الإنسانية في مختلف النواحي الاقتصادية والعلمية والسياسية والفنية ، مما كان له أكبر الأثر في تطور أنظمة الشرطة واساليبها وإجراءاتها ، ولعل أبرز تطور في العصر الحديث على أنظمة الشرطة كان في فلسفة الأمن ، وبشكل خاص بعد ظهور نظرية الدفاع الاجتماعي باعتبارها قمة التطور في علم الإجرام ، تلك النظرية التي تقوم أصلاً على اعتبار المجرم عنصراً مريضاً في المجتمع يستحق الإصلاح والرعاية قبل العقوبة والقمع .

ويشهد العالم الحديث ثورة في وسائل الاتصالات والمواصلات والتي أمكنها إلغاء كافة الحدود الإقليمية سواء داخل الدولة الواحدة أو على المستوى العالمي ساعدت على انتشار هذه الأنماط الجديدة في ارتكاب الجريمة ، فنتج عن ذلك جرائم إلكترونية لم تكن معروفة من قبل ، واستخدمت تقنيات العلم الحديث في التخطيط للجريمة وجعلت مبتكراته أداة سهلة ومتاحة في أيدي المجرمين بحيث تعمل على تهديد الأمن الاجتماعي والسياسي والاقتصادي .

وتمثل إدارة الشرطة نواة مديرية الأمن العام ، ومع أن الشرطة ظلت على مدى العصور تقوم بدور كبير في حفظ الأمن وتحقيق استقرار المجتمع ، إلا أن أعباءها قد تزايدت مع تطور الحياة الإنسانية ، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي شهدتها المجتمعات ، مما جعل مفهوم الأمن يتسع لاستيعاب مجمل نواحي الحياة .

ونعرض في هذا المبحث للنقاط التالية :

- مفهوم الشرطة.
- نشأة الشرطة في المملكة وتطورها.
- وظائف الشرطة في المملكة العربية السعودية.

## ٤ . ١ . ١ مفهوم الشرطة

### الشرطة لغوياً

بفتح الشين المشددة وسكون الراء - إلزام الشيء والتزامه في البيع ونحوه ، والجمع شروط ، والشرط: بفتح الشين المشددة والراء - العلامة ، والجمع أشراط ، وأشراط الساعة أعلامها ، وأشراط طائفة من إبله وغنمه: عزها وأعلم أنها للبيع ، وأشراط فلان نفسه كذا وكذا أعلمها له وأعدّها. ومنها ما سمي الشرط - بضم الشين المشددة وفتح الراء - لأنهم جعلوا لأنفسهم علامات يعرفون بها ، والواحد شرطة - بضم الشين وفتح الراء - لأنهم جعلوا لأنفسهم علامات يعرفون بها ، والواحد شرطة - بضم الشين وفتح الراء - وشرطي - بضم الشين وفتح وكسر الراء.

### الشرطة

سكون الراء - أعوان السلطان لأنهم جعلوا لأنفسهم علامات يعرفون بها ، ورجل شرطي - بسكون الراء - وشرطي بفتح الراء وكسر الطاء منسوب إلى الشرطة - بضم الشين - والجمع شرط - بفتح الراء - وقد سموا بذلك لأنهم أعدوا لذلك وأعلموا أنفسهم بعلامات.

## الشرطة اصطلاحاً

يمكن أن تعرف بتعريفين ، كل يلاحظ فيه معنى مختلفاً:

فبالنظر إلى القائمين بأعبائها:

الشرطة: هم الجند الذين يعتمد عليهم الخليفة أو الوالي في استتباب الأمن وحفظ النظام ، والقبض على الجناة والمفسدين ، وما إلى ذلك من الأعمال الإدارية التي تكفل سلامة الجمهور وطمأنينتهم.

وبالنظر إلى كونهم ولاية (هيئة): هي الهيئة النظامية المكلفة بحفظ الأمن النظام ، وتنفيذ أوامر الدولة وأنظمتها<sup>(١)</sup>.

كما أن الإنسان اجتماعي بطبعه ، هذه مسلمة عاشها الإنسان وعرفها منذ القدم وحتى يومنا هذا، إذ أن أي شخص لا يمكنه أن يواجه متطلبات الحياة منفرداً فهو بحاجة إلى جماعة إنسانية تساعد في تلبية احتياجاته الغذائية والصحية والأمنية والعاطفية لهذا راح الإنسان منذ ولادته على الأرض ينشد الحياة الاجتماعية لإشباع حاجته في ظل حماية المجموع ، وبذلك تكونت المجتمعات البشرية الأولى وفي المجتمعات القبلية والبدائية كانت السلطة والمسؤولية تسند إلى شيخ القبيلة ويعاونه فيها مجموعة من الفرسان الأشداء الذين يختارهم لحراسة الأرواح والأعراض والأموال ضد الغزوات الخارجية من بقية القبائل المجاورة أو من الصعاليك وقطاع الطرق ، وفي نفس الوقت يجرسون النظام والأمن الداخلي بين أفراد القبيلة من الخارجين على الأعراف والتقاليد التي نشأت ورسخت واستقر عليها شيوخهم وأهل

---

(١) نمر الحميداني ، ولاية الشرطة في الاسلام (الرياض : دار عالم الكتب ، ١٩٩٣ ) ،

الخبرة والثقة فيهم وفرضها عليهم شيخ القبيلة ، وأصبحت مبادئ يقاس بها سلوك الفرد والجماعة ويثاب الفرد أو يعاقب على سلوكه وتصرفاته بموجبها، فهم الخير والأمانة لأداء هذه الوظيفة الاجتماعية التي تتعلق بالأمن والأمان وتوفير الاستقرار والطمأنينة للجميع وكل واحد من فرسان القبيلة لديه الأمانة لأداء هذه الوظيفة الاجتماعية التي تتعلق بالأمن والأمان وتوفير الاستقرار والطمأنينة للجميع. كأن يعد نفسه بالتدريب والممارسة والصبر ليصل إلى المستوى الذي يؤهله لنيل هذا الشرف العظيم. ومن ضمن استعداد هذا الفارس لتلك المهمة ، كان يعتبر نفسه ابناً أو أخاً أو أباً لكل افراد العشيرة ، وبالتالي كان لا يسمح لنفسه بالاعتداء على عرض أو مال أو جسد أي واحد منهم ، ويدافع عنهم في جميع الحالات التي يتعرضون فيها للاعتداء والأذى سواء كان هذا الاعتداء خارجياً أم داخلياً<sup>(١)</sup>.

ومع تطور الحياة الاجتماعية واتساع العمران وتشابك المصالح وظهور التجمعات السكانية الكبيرة واستقرار الناس في أماكن جغرافية معينة ونشوء المدن وانتشارها ظهرت الدولة ذات السيادة على رقعة جغرافية محددة المعالم تضم مجموعة من المدن والقرى والقبائل المختلفة ، فتضاءل دور شيوخ القبائل وفرسانها لأن الدول أصبح لها حكومات تنفيذية تمثل مصالح أفراد الدولة وتسهر على حمايتهم من الأخطار سواء كانت داخلية مثل اعتداء بعض افراد المجتمع على مصالح وحرريات وأرواح وحرمان وممتلكات بقية الأفراد ، أم كانت خارجية تتمثل في الحروب والاعتداءات التي يشنها أفراد المجتمعات المجاورة على رعايا هذه الدول.

---

(١) حمد صالح العميرات ، ادارة الشرطة المعاصرة: المبادئ-التنظيم-الواجبات-العمليات (عمان : الناشر غير مبين ، ١٩٩٩ ) ، ص ١٩١ .

## ٤ . ١ . ٢ نشأة الشرطة في المملكة وتطورها

شهدت عملية إنشاء الشرطة في المملكة العربية السعودية وتطورها عدة مراحل حسب تكوين الدولة بداية من عام ١٣٤٤ هـ عند إعلان وحدة أراضي المملكة العربية السعودية وتأسيس الحكم حيث كان بداية إقرار الأمن والنظام، حيث تم إنشاء مديرية للشرطة في مكة المكرمة ، بالإضافة إلى عدد من مديريات الشرطة في مدن المملكة الرئيسة: كالمدينة المنورة والطائف وغيرها ، كانت آنذاك مديريات الشرطة في بلاد الحجاز ترتبط بنائب الملك مباشرة وتعمل وفقاً لإرشاداته وأوامره دون أن يكون لها نظام مكتوب بالرغم من أن أعمالها كانت تشمل كافة الشؤون الإدارية للشرطة النظامية والجنائية وشؤون الجوازات والتحرى.

وفي عام ١٣٤٩ هـ أصدرت الإدارة الملكية تحت رقم ٢٤٤ وتاريخ ٣ صفر ١٣٤٩ هـ ، من جلالة الملك إلى نائبه في ذلك الحين ، بتوحيد جميع الشرط في المملكة ، وجعلها تحت رئاسة رئيس واحد يكون مقامه في مكة المكرمة ، وعلى أن يجري تبليغ تلك الدوائر بأن مرجعها هو هذا الرئيس الذي أصبح مديراً عاماً للشرطة ، كما تضمنت الإدارة السامية توحيد جميع الدوائر العسكرية النظامية ، وتوحيد جميع قطاعات عسكر الهجانة في المملكة<sup>(١)</sup>.

كما أصدر نائب الملك في الحجاز أوامره بتشكيل مديرية عامة للشرطة في العاصمة ترتبط بها عموم مديريات الشرطة بالمملكة الحجازية من الوجهة النظامية والمالية ، وعلى أن تقوم بوظائف مديرية شرطة العاصمة كما تضمن الأمر

---

(١) سراج الدين كمال، محمد مروان عدس ، الواجبات العامة لقوات الأمن الداخلي في المملكة العربية السعودية (بيروت : دار العروبة ، ١٩٧٧ ) ، ص ٤٦ .

المذكور تجهيز مشروع نظام خاص لعموم إدارات الشرطة ومعاملاتها وتقديمه بأسرع وقت للمراجع العليا بالإضافة إلى تحديد بعض واجبات هذه المديريات نحو معاملة منسوبيها، وتجاه الدوائر الرسمية<sup>(١)</sup>.

وبعد هذا التحول في الإدارة الشرطة من شرطة عامة إلى مديرية عامة للأمن العام في المملكة وفي الفترة الواقعة بين عامي ١٣٥٩ هـ، ١٣٧٠ هـ استمرت المديرية العامة للأمن العام على تشكيلاتها ومهامها واختصاصاتها السابقة مع بعض التوسع والاستحداث والتوسع لإدارات وأقسام أخرى في تشكيلاتها مثل استحداث مدرسة للشرطة كما ألحق بها رئاسة عموم المطافئ ودار العجزة وأخرى للأيتام واستحدثت مراكز جديدة للشرطة في المدن والقرى واستقدم لها عدد من الخبراء والمدرسين والمدربين من الدول العربية الشقيقة للمساهمة في عمليات تطوير جهاز الشرطة، كما تم إرسال أعداد كبيرة من رجال الأمن في بعثات دراسية في الخارج للتخصص في شؤون الشرطة كما كان من أهم الأعمال البارزة في تلك الفترة صدور نظام الأمن العام بالأمر السامي الكريم رقم ٣٥٩٤ المؤرخ في ٢٩/٣/١٣٩٦ هـ، والمتضمن تحديداً واضحاً لتشكيلات هذه المديرية وأقسامها وواجبات رجالها العامة بالإضافة إلى ما ورد فيه من أحكام تتعلق بشروط وقواعد الخدمة فيها، كقواعد التعيين والترقية والنقل والأحكام الخاصة بعمد المحلات وواجباتهم ومسؤولياتهم<sup>(٢)</sup>.

---

(١) المرجع السابق، ص ٤٨.

(٢) جميل أحمد البكري وآخرون، «تنظيمات قوى الأمن الداخلي في المملكة العربية السعودية»، الرياض، كلية الملك فهد الأمنية، ص ١٤.

وبعد إنشاء وزارة الداخلية أيضاً ألحقت عام ١٣٨٠ هـ المديرية العامة للأمن بوزارة الداخلية - كما استمر التوسع في استحداث الدوائر والأقسام والإدارات من مرور ومباحث جنائية، كما تم تزويد هذه الأقسام الدقيقة والحساسة بأعداد من المعدات والآلات والأجهزة الفنية المتخصصة كأجهزة التصوير الجنائي والتحقيق وتحقيق الشخصية وجهاز كشف الكذب وغيرها بالإضافة إلى زيادة البعثات الفنية التي تم إرسالها إلى الدول العربية والأوروبية للتخصص في أعمال الشرطة الفنية وإنشاء قسم خاص في مديرية الأمن للمساعدات الفنية.

ومع التقدم الذي طرأ على المملكة العربية السعودية في جميع أجهزتها وكثرة موظفي ومنسوبي مديرية الأمن - ومع تطوير أجهزة وإدارات الشرطة والدولة عموماً تم فصل أعمال الجوازات والجنسية من أعمال مديرية الأمن العام وأنشئت لها مديرية عامة مستقلة عن مديرية الأمن العام تتبع وزارة الداخلية مباشرة ثم تم تحويل مدرسة الشرطة إلى كلية الشرطة عام ١٣٨٥ هـ ثم طرأ التحول عليها والتطور ففصلت هذه الكلية أيضاً وأصبحت مديرية عامة باسم (كلية قوى الأمن الداخلي) عام ١٣٨٦ هـ، كما صدر في هذه الفترة وبالتحديد نظام قوات الأمن الداخلي رقم ٣٠ والمؤرخ في ٤/١٢/١٣٨٤ هـ، الذي تضمن تحديداً واضحاً لقواعد الاستخدام في قوات الأمن الداخلي.

كما طرأ على جهاز الأمن العام تطور جديد لتحسين الخدمة العامة والأداء الوظيفي لهذا الجهاز المهم وما يقدمه للجمهور فأعيد تشكيل إدارته، واستحدثت عدة إدارات جديدة - مثل إدارة التدريب وإدارة العلاقات العامة - كما أطلقت مسميات جديدة على بعض الأجهزة الفنية والمسلكية.



كما أنشئت المعاهد ومراكز التدريب كمعهد المرور والقيادة وضباط الصف وميدان التدريب على الرماية وغيرها بالإضافة إلى إنشاء عدد من قوات الأمن الاحتياطية لاستخدامها في حالات الطوارئ والمناسبات كالحج - كما تم تزويد القوات بأجهزة لاسلكية وتدعيمها بالآليات والمعدات والدراجات النارية وغيرها.

كذلك فقد تقدمت إدارة الأمن العام بمشروعات جديدة تهدف إلى تحسين الأداء وتوحيد مشروع نظام ضباط الصف والجنود ومشروع نظام الضباط ومشروع العمد والعسس ومشروع تعليمات الزي والملابس . وهناك توضيح للهيكل التنظيمي لجهاز الشرطة بالمملكة العربية السعودية في الملحق رقم (٢) بملحقات الدراسة.

#### ٤ . ١ . ٣ وظائف الشرطة بالمملكة العربية السعودية

للشرطة وظائف متعددة تشمل المحافظة على الأمن ومنع الجرائم قبل وقوعها ، وضبطها وقمعها بعد وقوعها ، وهي وظائف شديدة التداخل فيما بينها.

ولقد قسمها الدكتور نمر الحميداني في كتابه «ولاية الشرطة في الإسلام» إلى ثلاثة أقسام هي<sup>(١)</sup>:

- أ- استتباب الأمن.
- ب- منع الفساد في الأرض.
- ج- قمع الجرائم.

---

(١) نمر الحميداني ، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٧.

## أ - استتباب الأمن

إن المحافظة على الأمن تتطلب إجراءات وقائية لمنع الجريمة قبل وقوعها وإجراءات ضبطية لقمعها بعد وقوعها ، وهذه الوظيفة هي في الأصل من أهم واجبات الإمام ، وعليه أن يعهد بها إلى الشرطة أو الحسبة ، أو الجيش أو غير ذلك ، وله - أي الإمام - أن يحدد اختصاص هذه الولاية من حيث الزمان والمكان والموضوع<sup>(١)</sup> .

والذى جرى عليه العمل قديماً أن ولاية الشرطة هي الولاية التي يعهد إليها - غالباً - بالمحافظة على الأمن ولكي تقوم بهذه الوظيفة الأساسية فإن عليها أن تتخذ الوسائل التي تعينها على القيام بهذا الواجب ومنها:

١ - وضع التعليمات والأنظمة الاحترازية التي تكفل السلامة وتعين رجال الأمن على أداء عملهم.

٢ - وضع الحراسات الثابتة أو المتجولة على المباني والمرافق العامة والخاصة والأسواق ، وغيرها مع تجهيز أفراد هذه الحراسات بالمعلومات والعدد اللازمة لأداء مهمتها على الوجه الأكمل .

٣ - مساعدة الجهات الحكومية أو الأهلية ، في القيام بأعمالها المعتادة والطارئة وتقديم ما تحتاج إليه من عون ، كي لا يقع اضطراب في الأمن .

## ب - منع الفساد في الأرض

إن ولاية الشرطة يجب أن يكونوا أول العاملين والمساعدين على إرساء وتعزيز قواعد الدين في حياة الأمة بكل صورة وبأي شكل ، فقولهم له تأثيره

(١) المرجع السابق، ص ٣٩٨-٣٩٩.

عند ولاية الأمور ، وفعلهم يحظى بالتقدير والإعجاب ، وما يخرج عن اختصاص ولاية الشرطة من واجب نشر الدين أو تمكين سلطانه في واقع الأمة ونفوس أبنائها ليس معناه تركه او التخلي عنه بل عليهم أن يعينوا القائمين عليه بكل ما يستطيعون لأنهم يتعبدون لله سبحانه بهذا العمل ويقومون بواجبهم في منع الجريمة في الوقت نفسه ، وعلى الشرطة أيضاً أن تعين المؤسسات الخيرية أو المختصة التي تعمل في مجال إصلاح المجرمين وعلاج عوامل الجريمة وعلى المجتمع بدوره أن يتعاون مع الشرطة لإعلاء كلمة الله وتطبيق شرعه لما في ذلك من طاعة لله عز وجل وتوفير كبير لموارد الدولة التي تصرف على أجهزة الأمن وتوجيهها لروافد أخرى أشد حاجة .

فالدولة مهما أغدقت من أموال على ولاية الشرطة ومهما وفرت لها من إمكانات فإنها لا تستطيع أن تراقب كل إنسان أو تضع حارساً على كل بيت أو مرفق ، وعلى فرض أنها استطاعت أن تضع حراساً على الأبواب فإنها لن تستطيع أن تمنع الجرائم داخلها .

وثمة ملاحظة أخرى جديرة بالاعتبار ينبغي أن ننتبه لها وهي أن منع الجريمة المنبثق من تقوية الإيمان في النفس وتمكين الدين في حياة الأمة يجتث الجريمة من جذورها ، وهو في الوقت نفسه أقل كلفة وأقوى أثراً من منعها بواسطة وأد الفرص المتاحة لارتكاب الجرائم .

## ج - قمع الجريمة

إن قمع الجريمة يقصد به ضبطها والسيطرة عليها وتغيبها حتى تصبح أثراً بعد عين ، وتعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف القديمة المعروفة لولاية الشرطة مع أنها لا تبدأ إلا بعد حصول الجريمة ، فإنها لها أثراً فعالاً في منعها

قبل وقوعها ، فإذا عرف المجرم أنه لن يفلت من يد العدالة مهما حاول الهرب أو إخفاء شخصيته أو جريمته فإن ذلك سيدفعه غالباً إلى الإحجام عن القيام بها<sup>(١)</sup>.

ولكي يحقق القمع الهدف منه في إخافة ذوي الميول الإجرامية يجب أن ترتفع نسبة ضبط الجرائم التي تقع أو تصل إلى علم الشرطة إلى الحد الأعلى. إن اعتقاد الناس بأن كل من يرتكب جريمة لا بد أن يضبط سريعاً له أثر فعال في إخافة المجرمين وردعهم ، حيث يلاحظ أن بعضهم لا يخاف العقاب بقدر ما يخاف الضبط لأن له طوقاً يجتال فيها أمام القضاء من شأنها أن تنجيه أو تخفف عنه العقاب، وعلى الشرطة وهي تمارس وظيفتها في قمع الجرائم أن تراعي حقوق الناس وحررياتهم ، فلا تعتدي على حق أو تصيب من حرية إلا في أضيق نطاق وعلى قدر الضرورة ، فلا يجوز للشرطة أن تتعرض لإنسان إلا إذا وقعت جريمة وأقيمت عليه دعوى وكان هناك دلائل كافية على ارتكابه إيها.

كما أن جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية هو الجهاز صاحب الاختصاص الذي تتمثل فيه وظائف الشرطة بكامل واجباتها ومسؤولياتها وهي المحافظة على النظام وصيانة الأمن الداخلي وتوفير أسباب الراحة العامة ومنع الجرائم قبل وقوعها وضبطها والتحقيق فيها بعد ارتكابها وحماية الأرواح والأعراض والأموال ، وتنفيذ كل ما يطلب إليها تنفيذه حسب ما تفرضه عليها الأوامر الملكية والأنظمة وقرارات مجلس الوزراء والأوامر الصادرة من وزارة الداخلية.

---

(١) محمود السباعي ، إدارة الشرطة (القاهرة: مطابع كوستاتوماس ، ١٩٦٨) ، ص

وتنحصر اختصاصات الأمن العام فيما يلي:

- ١ - منع الجرائم والاعتداءات قبل وقوعها.
- ٢ - ضبط الجرائم بعد وقوعها والتحقيق فيها والقبض على الجناة وإقامة الإدعاء عليهم أمام المحاكم المختصة.
- ٣ - مكافحة جرائم المخدرات وضبطها والتحقيق فيها.
- ٤ - تنفيذ ما يصدر بحق المذنبين في محتويات الأحكام الجنائية ، ورعايتهم طول مدة تنفيذ العقوبة وتأهيلهم خلالها حتى يعودوا للمجتمع أعضاء نافعين صالحين.
- ٥ - تنظيم حركة المرور وتأمين سلامة الجمهور من أخطار الطريق ، وضبط حوادث مخالفات السير والتحقيق فيها.
- ٦ - إصدار رخص السيارات وقيادتها.
- ٧ - قبول الشكاوى والدعاوى في المنازعات والحقوق المدنية والتحقيق فيها وإحالتها للشرع وتنفيذ الأحكام التي تصدر بشأنها.
- ٨ - توفير الأمن والنظام في المناسبات المهمة مثل الحج والمواسم واستقبال كبار الضيوف والمباريات الرياضية.
- ٩ - توفير الحماية للمنشآت الهامة في البلاد.
- ١٠ - مساعدة الجهات الرسمية في تنفيذ الأنظمة والقوانين المكلفة بتنفيذها.

ومما سبق يتضح للباحث أن الوظائف والاختصاصات الأصلية الثلاثة

لهيئة الشرطة ، هي :

## أ - الوظيفة الإدارية

هي الوظيفة التي تسمى بالمفهوم الحديث «الضبط الإداري» حيث تشمل أعمال حفظ النظام وصيانة الأمن العام وتأمين الراحة والسكينة العامة وتنفيذ كافة الأنظمة والقوانين والقرارات والتعليمات والأوامر التي تصدر إليهم بتنفيذها مثل أعمال المرور وتنظيمه كحفظ النظام والأمن في المناسبات (الحج - الأعياد - الاستقبالات).

## ب - الوظيفة القضائية

هي الوظيفة التي يطلق عليها الضبط الجنائي وتشمل البحث عن الجرائم والتبليغ عنها وضبطها والتحقيق فيها والقبض على مرتكبيها وجمع الاستدلالات وتقديمها للقضاء.

## ج - الوظيفة الاجتماعية

تشمل جميع الإجراءات التي تتخذ للوقاية والحيلولة دون ارتكاب الجرائم مع دراسة اسباب نشوء الجرائم ومعالجة ذيوها والتخفيف من آثارها في المجتمع.

ويمكن حصر الوظيفتين الإدارية (الضبط الإداري) والقضائية (الضبط الجنائي) بما حددته المادة العشرون من نظام الأمن - اختصاصات وواجبات شؤون العمليات فيما يلي<sup>(١)</sup>:

---

(١) واجبات واختصاصات الشرطة ، وزارة الداخلية ، الرياض ، ص ١٥-١٨ .

- ١ - التحقيق في القضايا الجنائية ذات الأهمية التي يرى وزير الداخلية أو مدير الأمن العام أن يقوم الأمن العام فيها مباشرة.
- ٢ - تنسيق التحقيق في القضايا الجنائية التي يمتد أثرها إلى أكثر من منطقة بمناطق المملكة أو التي يحتاج إلى التعاون بين مختلف أجهزة الأمن في المملكة أو التي ينتشر مرتكبوها في مناطق مختلفة من المملكة أو التي يمتد ضررها إلى خارج المملكة.
- ٣ - القيام بالتحريات في الجرائم الغامضة أو مجهولة الفاعل.
- ٤ - حفظ الأمن والنظام في شعائر الحج أثناء الموسم ، ومساندة إدارات الشرطة في هذا المجال.
- ٥ - العمل على رفع مستوى الأفراد للأعمال الجنائية بإدخال الوسائل التعليمية والفنية على أعمال الأمن الجنائي واستعمال هذه الوسائل في مجال التحقيق الجنائي الفني العملي.
- ٦ - الإشراف على أعمال الدوريات وتوحيد أساليب عملها ، وتنسيق العمل بين الدوريات المشتركة والدوريات المتجاورة.
- ٧ - تنسيق العمل في الحراسة الخاصة والمهمات التي يوكل إليها القيام بها بالتعاون مع أجهزة الأمن المحلية والجهات المعنية.
- ٨ - تقويم أعمال رجال الأمن العاملين في مجال الأمن الجنائي وتقدير من يبدي منهم نشاطاً ملحوظاً والعمل على مكافأته ، ولفت نظر المقصر والعمل على إصلاحه
- ٩ - جمع المعلومات عن الحوادث الجنائية وتنظيم إحصائيات لمعرفة الظواهر الإجرامية وأماكن نظائرها والأوقات التي تكثر فيها ، وبحث الوسائل اللازمة للحد من ذلك.

- ١٠ - جمع المعلومات عن ذوي السوابق وتسجيل سوابقهم وبصمات أصابعهم وتزويد أجهزة الأمن بالمعلومات المتوفرة عنهم وتنظيم صحائف الخبر.
- ١١ - مراقبة تداول الأسلحة النارية والمتفجرات والترخيص بذلك وفق الأنظمة والتعليمات بما لا يتعارض مع مقتضيات الأمن.
- ١٢ - إعداد الخطط لتسيير الدوريات الراكبة والراجلة والحراسات الثابتة والمتحركة وإبلاغها إلى مختلف إدارات الشرطة ووحدات الأمن.
- ١٣ - إعداد أوامر العمليات لتحريك قوات الطوارئ وقوات الحج والمواسم بناء على توجيهات من مدير الأمن العام.
- ١٤ - إعداد الخطط الكفيلة بالقضاء على الشغب في مختلف أنحاء المملكة بالتنسيق مع أجهزة الأمن المحلية.
- ١٥ - جمع المعلومات اللازمة عن أوضاع قوات الأمن في المملكة ومعرفة قدراتها وإمكاناتها المادية والبشرية والتنسيق مع أجهزة الأمن المحلية للعمل على بقاء هذه القوات في مستوى جيد من حيث الإعداد والاستعداد لأداء الواجب.
- ١٦ - دراسة وسائل الحماية الخاصة لبعض المنشآت والمؤسسات التي تحتاج لإجراءات خاصة في حراستها.
- ١٧ - تنظيم الحراسات في السفارات السعودية بالخارج وإعداد الأفراد اللازمين لهذا العمل ، وتوفير الأجهزة والأسلحة اللازمة لهم.
- ١٨ - تطوير أساليب عمل الشرطة وتوحيد إجراءاتها.



- ١٩ - تطوير أساليب عمل مراقبة تسديد الديات والغرامات والديون المستحقة على المسجونين واستيفائها وإيداعها لدى بيت المال.
- ٢٠ - متابعة أعمال أقسام الحقوق المدنية في الشرطة ومساعدتها على أداء واجباتها وتوحيد أساليب عملها وتطويرها.
- ٢١ - تلقي الطلبات الحقوقية الواردة من خارج المملكة أو من الوزارات ومتابعة قيام إدارات الشرطة بتحصيل هذه الحقوق ، ومتابعة تسليمها إلى مستحقيها.
- ٢٢ - الاشتراك في تقدير أثان ممتلكات المسجونين المطالبين بحقوق خاصة أو عامة.

أما عن الوظيفة الاجتماعية فلم تعد مهمة رجل الأمن في المملكة العربية السعودية قاصرة على ضبط الجريمة بل البحث عن علاج لها بعد وقوعها ، أو الأخذ بالأسباب الظاهرة أو المباشرة لها فحسب، بل غدت بجانب ذلك مهمة وقائية تقتضي أسباب الجريمة والدوافع الكامنة وراءها إسهاماً منها في حل مشكلة الجريمة والقضاء على تلك الدوافع فأصبح للشرطة دورها في رعاية الأحداث وفي مكافحة الرذيلة ودور كذلك في حل كثير من المشاكل الاجتماعية أو المنازعات التي لو تركت دون حل قد تؤثر على الأمن ، وقد تحول أطرافها إلى مجرمين والحقيقة أن دور الشرطة في خدمة المجتمع أملاه التطور السريع للمجتمع السعودي حيث تعقدت الحياة وتعددت الحاجات بحيث وجدت الشرطة نفسها أمام مسؤوليات اجتماعية تقتضي منها أداء أدوار اجتماعية مهمة وهي في أدائها لهذه الأدوار إنما تخدم قضية الأمن التي هي صلب رسالتها .

وتشمل الوظيفة الاجتماعية لرجل الأمن في المملكة أعمال حماية الآداب والأخلاق العامة وتقديم المساعدة الاجتماعية والرعاية لكل من يحتاج إليها من أفراد المجتمع وهذا لا يتأتى بالطبع إلى تحلي رجل الأمن نفسه بالأخلاق الإسلامية الحميدة حيث نصت التعليمات والأوامر بوجوب تحلي رجال الأمن بالصدق والأمانة والنزاهة في جميع الأعمال وأن يكونوا - أي رجال الأمن - أمناء في نقل ما تصل إليه أبحاثهم وتحرياتهم ، فعليهم اتباع العدل ومراقبة الضمير الطاهر وتجنب الظلم والخداع والتدليس وأن يصدر كل ذلك منهم عن طريق مخافة الله عز وجل .

إن حس أداء رجل الأمن لوظيفته هي العامل الحاسم ، فالالتزام بالقيم الأخلاقية وقواعد السلوك المستمدة من الشريعة الإسلامية ليس غريباً في مجتمع إسلامي كالمجتمع السعودي لقوله عليه الصلاة والسلام: «كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته» وقوله عليه الصلاة والسلام: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» .

وهذا بالطبع ينطبق على رجل الأمن الذي يجب أن يكون متقناً لعمله - أي مؤدياً إلى تحقيق أهدافه في خدمة المجتمع حيث إن هذا العمل هو مسؤولية تلقى على عاتق القائم بها ويسأل عنها أمام الله وأمام الناس ، وليس هذا تمييزاً يبيح له البغي وإساءة استخدام السلطة الممنوحة له <sup>(١)</sup> .

ومن هنا يتضح أن الدور الاجتماعي لرجل الأمن في المملكة يبدأ منه شخصياً بالتزامه بقيم دينه وتعليمات عمله هذا جانب والآخر ما يلعبه الدور المهم لرجال الأمن في المملكة من ناحية التوفيق بين سلوك الأفراد وقيم

---

(١) أحمد عصام الدين المليجي ، « نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية» ، الندوة العلمية الرابعة، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص ٣١ .

المجتمع السعودي المعاصر حيث إن مثل هذا الدور يخوله القيام بالإجراءات الكفيلة بتحقيق هذا الهدف حيث تترصد السلوك الاجتماعي وتراقبه عن كثب ومعرفة اتجاهاته ومن ثم وضع الحلول المناسبة له مع إيجاد قاعدة من التعاون بين كافة أفراد المجتمع لتجنب المجتمع ككل من ويلات الانحراف. كما أنه يوجد هناك وظيفة مهمة وحساسة تمثل خصوصية الشرطة في المملكة العربية السعودية وتعد من أهم المهام التي يمارسها العاملون في هذا القطاع ألا وهي المحافظة على أمن الحجيج الذين يتوافدون إلى الأراضي المقدسة في مكة المكرمة والمدينة المنورة كل عام لأداء فريضة الحج وأداء العمرة على مدار العام حيث تصل أعدادهم إلى عدة ملايين يفدون إلى المملكة من شتى دول العالم، وقد أخذت المملكة على عاتقها مسؤولية أمن هؤلاء الحجاج والمعتمرين وتيسر كافة أمورهم متخذة كافة الوسائل والإجراءات والخطط المنظمة لخدمة حجاج بيت الله عز وجل.

## ٤ . ٢ التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية

تواجه الأجهزة الأمنية حالياً تحديات متعددة تزداد ضراوتها كل يوم؛ مما يتطلب تضافر الجهود لمواجهتها سواء على مستوى الوقاية أو العلاج. فقد شهد عالم الجريمة تطوراً مذهلاً لا حدود له، فقد توارت تلك الجرائم التقليدية وظهر مكانها الجريمة المنظمة، فأصبحت بثوب جديد ومعالم غير تقليدية، ودعم هذا التطور في عالم الجريمة ذلك التقدم الذي شهده العالم خلال النصف الثاني من القرن العشرين في كافة مجالات العلم والتكنولوجيا.

وتتميزت الجريمة المعاصرة بسماة خاصة ميزت بينها وبين أنماط الجريمة التقليدية حيث ظهرت أنماط متميزة في مجال جرائم الاعتداء على النفس ، أو المال ، وقد شمل هذا التغيير المجرم أيضاً وجوانب شخصيته ومستوى ثقافته ودوافع جريمته .

ولم تعد الجريمة مقتصرة على المجرم التقليدي ، فلقد ظهر المجرم المعاصر الذي يختلف عن المجرم التقليدي في الكثير من السماة ، فلم يعد ذلك المجرم التقليدي على نفس سمااته السابقة الواضحة والمميزة من قبل ضباط الشرطة ، بل أصبحت الشرطة أمام مجرم جديد ليس به سماة خاصة تميزه من حيث الطبقة الاجتماعية ، أو الظروف الأسرية ، أو مستوى الثقافة ، وظهور تصنيفات جديدة من المذنبين لا تنطبق عليهم التشريعات التقليدية .

ونظراً للأهمية القصوى التي تمثلها المملكة العربية السعودية على خريطة العالم والدور الريادي الذي تقوم به وما تتميز به من وضع اقتصادي وتركيبية خاصة وقبلة للمسلمين من جميع مشارف الأرض ؛ فإن ذلك يعرض أجهزتها الأمنية إلى تحديات مختلفة نتيجة لتلك الخصوصية التي تتمتع بها ، وتتنوع تلك التحديات بحيث يصعب حصرها في نطاق معين .

ونعرض في هذا المبحث للتحديات التالية :

- التحديات التي تتعلق بالجانب السياسي .
- التحديات التي تتعلق بالجانب الاقتصادي .
- التحديات التي تتعلق بالجانب الاجتماعي .
- التحديات التي تتعلق بالجانب التكنولوجي .
- التحديات التي تتعلق بالعملة .

## ٤ . ٢ . ١ التحديات التي تتعلق بالجانب السياسي

تتمثل أزمة الدول الوطنية في العالم الثالث في عدم اكتمال بناء مؤسساتها في حالات متعددة وضعف أجهزتها وتفشي الفساد وتبعية الدول للخارج ، وأيضاً ضعف القطاع الخاص وضعف استقلاليته عن الدولة وقيام بعض عناصره بإفساد آليات ومؤسسات الممارسة الديمقراطية ، مما يؤدي إلى ما يسمى بجرائم العنف السياسي .

وتعتبر هذه الجرائم - جرائم العنف السياسي - من أكثر الجرائم خطراً على الأمن ، وهي جريمة لها طابعها الخاص ، عرفت في العصور القديمة في صور مختلفة كالحرق والتخريب والتعذيب والتشويه ، والطعن بالآلات الحادة ، ولكن القرن العشرين عرفها في صورة تفجير واستخدام للصواريخ ، والعقاقير ، والغازات السامة وغيرها ، حيث وصل إلى حد الوحشية التي لا يمكن توقعها ، وساعد على ذلك سهولة الحصول على أدواتها<sup>(١)</sup> .

وقد يقع الإجرام العنيف من الأفراد بقصد تحقيق مصالح شخصية: كقطع الطريق ، أو السطو المسلح ، أو الخطف ، والتعذيب للانتقام ، أو الثأر ، كما قد يقع من مجموعات غوغائية في أثناء اضطرابات عامة ، وهي في جميع صورها تحتاج إلى المواجهة العلمية .

وقد يكون العنف لتحقيق أغراض سياسية ، فيزدوج وصف الجريمة فتكون جريمة سياسية تتسم بالعنف ، وهذا النوع من الجرائم السياسية أصبح أكثر انتشاراً وأكثر عنفاً في مجتمعنا المعاصر ، ولعل الاغتيالات

---

(١) محمد نيازي حتاتة ، «الإرهاب» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد ١٠٩ ، إبريل ١٩٨٥ ، ص ٥ .

السياسية ، والجرائم والفوضى والشغب وإشاعة الرعب والتخريب والحرق من أهم هذه الصور ، وكثيراً ما كانت الإشاعات<sup>(١)</sup> والأكاذيب المدروسة على أساس من نظريات علم النفس الاجتماعي ، أسلحة خطيرة توجه إلى الجماهير لزعزعة الثقة في أنفسهم ، وفي قياداتهم بما يدفعهم إلى إثارة الشغب والاضطرابات .

ويدخل تحت التحديات التي تتعلق بالجانب السياسي جرائم الإرهاب ، وكلمة الإرهاب التي توصف بها هذه الجرائم تعني حسب أول تعريف لها في قاموس الأكاديمية الفرنسية ١٩٦٤ ، تحقيق عنصريين : الأول «نفسى ومعنوي» يتمثل في الذعر والخوف الشديد الناجم عن انعكاس أو تصور ذهني لشر مائل ، والثاني «مادي» يتمثل في أسلوب واسع المدى يتعامل مع المظاهر الخارجية وينتج عنه الرعب<sup>(٢)</sup> .

وقد عرفه آخرون بأنه «عنف منظم ومتصل بقصد خلق حالة من التهديد العام الموجه إلى دولة أو جماعة سياسية والذي ترتكبه جماعة منظمة بقصد تحقيق أهداف سياسية<sup>(٣)</sup>» .

فالإرهاب إذن نوع من الحرب الخاصة والمدمرة والوحشية بين الإنسان وأخيه الإنسان أو بين مجموعة ومجموعة أو منظمة ومنظمة أو دولة وغيرها من الدول أو بين أي من هذه المجموعات والدول .

---

(١) أحمد أبو القاسم أحمد ، «الشرطة والحرب النفسية» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد ٦٤ ، يناير ١٩٧٤ ، ص ١٦ .

(٢) المجلة الدولية للسياسة الجنائية ، عدد ٣٢ ، لسنة ١٩٧٦ ، ص ٨ وما بعدها .

(٣) أحمد جلال عز الدين ، الإرهاب والعنف السياسي ، الطبعة الأولى (القاهرة : دار الحرية ، ١٩٨٦) ص ٤٩ .

ولهذا كان الإرهاب ظاهرة متعددة الجوانب «سياسية وعسكرية وقانونية وتاريخية واجتماعية وفلسفية»، ولهذا اتسمت الكتابات بالغموض عند التعرض لها، وتنوعت الاصطلاحات المستخدمة للتعبير عنها، وقد ساهمت الثورة الكبيرة في المواصلات في انتشار واسع لأنماط معينة من الإرهاب، بدت معه كظاهرة دولية<sup>(١)</sup>.

ويترتب على التحديات الأمنية ذات الجانب السياسي عدة آثار منها<sup>(٢)</sup>:  
أ- تهديد الديمقراطية: فكثرة الجرائم تدفع الحكومة لإصدار مزيد من القوانين مثل قانون الطوارئ وخلافه مما يقيد الحريات ويضع الديمقراطية في مأزق وقد يؤدي ذلك إلى تدخل الغير في شؤون البلاد.  
ب- إفساد الإدارات الحكومية وأصحاب النفوذ السياسي: تؤدي الرشوة والفساد إلى إفساد الإدارات الحكومية وأصحاب النفوذ، فعدم الاستقرار السياسي يؤدي إلى ظاهرة الكسب غير المشروع واستغلال النفوذ والانحرافات والاختلاسات.  
ج- استمرار تزايد هذه الجرائم المستحدثة قد يؤدي إلى مخالفة القوانين من جانب المسؤولين.

د- قد تؤدي الجرائم المنظمة إلى مشاكل سياسية بين الدول والأطراف الخارجية عند تنفيذ بعض الأحكام على المجرمين من رعايا دول أجنبية.

---

(١) الوثيقة رقم (A.C.6/418 Paris - 13 and 16) للجمعية العمومية للأمم المتحدة.

(٢) جمال حواش، «الجرائم المستحدثة في ظل العولمة وأثرها على الأمن القومي»، مجلة كلية الدراسات العليا، القاهرة: أكاديمية مبارك للأمن، العدد الثاني عشر، يناير ٢٠٠٥، ص ١٨٣.

هذا وقد أصبحت بعض الدول تمارس الإرهاب وتدعمه في صراعها مع دول أخرى من خلال المنظمات الإرهابية أو من خلال الأجهزة الاستخباراتية، ويتمثل ذلك في: الاغتيالات السياسية واختطاف الطائرات والأفراد، واحتجاز الرهائن لأسباب تتعلق بجوانب سياسية أو ابتزازية، وأصبح الإرهاب وسيلة لتغيير الظروف السياسية، والتأثير على القرار السياسي باستخدام القوة والسلاح والعنف والرعب ووسائل الإعلام المختلفة.

والإرهاب لا يقتصر على حدود الدولة بل قد يمتد أثره ليشمل أكثر من دولة، ومن ثم يجب التفرقة بين الإرهاب المحلي والإرهاب الدولي وذلك كما يلي<sup>(١)</sup>:

**الإرهاب المحلي:** هو الذي تقوم به الجماعات الإرهابية ذات الأهداف المحدودة في نطاق الدولة والذي لا يتجاوز حدودها، ولا يكون له ارتباط خارجي بأي شكل من الأشكال.

**الإرهاب الدولي:** لا يكون للإرهاب صفة دولية إلا إذا لحق به أحد العناصر التالية:

- ١ - إذا كان الهدف منه إثارة الاضطراب في العلاقات الدولية الودية.
- ٢ - إذا اختلفت جنسية الفاعل (أو جنسياتهم) أو مكان ارتكاب الجريمة.

ولا شك أن للإرهاب آثارًا خطيرة وجسيمة سواء على المستوى العالمي أو المحلي، وقد ثبت من التحقيقات التي أجريت في قضايا التطرف أن هناك محاولات دائمة لتصدير الإرهاب من الخارج إلى المملكة العربية

---

(١) أحمد جلال عز الدين، مرجع سبق ذكره، ص ٦٣.



السعودية للتأثير على الموقف الداخلي والنيل من أمنها واستقرارها ، لذا فإن هذه الظاهرة التي تشهدها الساحة المحلية في السنوات الأخيرة تعتبر أهم التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.

حيث إن الجرائم التي وقعت خلال السنتين (١٤٢٣ - ١٤٢٤ هـ) من أبرز الجرائم الإرهابية ، وذلك وفقاً لما صرح به مساعد وزير الداخلية للشؤون الأمنية في المؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب بالرياض (١٤٢٥ هـ) حيث أشار إلى أنه في السنتين الماضيتين شهدت المملكة (٢٢) حادثاً إجرامياً ما بين تفجير واعتداء واختطاف ، وقد نتج عن ذلك مقتل (٩٠) شخصاً ما بين مواطن ومقيم وإصابة (٥٠٧) اشخاص ، وأشار إلى أنه استشهد من رجال الأمن (٣٩) شخصاً وأصيب منهم (٢١٣) شخصاً وقتل من تلك الفئة الضالة (٩٢) شخصاً وأصيب منهم (١٧) شخصاً ، كما أشار إلى أن الخسائر المادية في الممتلكات والمنشآت زادت عن مليار ريال سعودي ، كما أشار سموه إلى أن الجهات الأمنية المختصة تمكنت من ضبط (٥٢) عملية إرهابية بضربات استباقية حالت دون تنفيذها<sup>(١)</sup>.

ويجمع الخبراء على أن الاستراتيجية السعودية في مواجهة الإرهاب حققت نجاحاً كبيراً حيث قامت على المواجهة الحاسمة إذ أكد خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله استعداد المملكة لمواجهة الإرهاب لمدة ٣٠ إلى ٥٠ عاماً حتى القضاء عليه ، كما أدت السياسة الأمنية الناجحة بتوجيهات سمو وزير الداخلية إلى تفويض الإرهابيين على كافة المستويات إذ تم إجهاض عشرات العمليات الإرهابية بالضربات الاستباقية المبكرة التي اجتهد فيها

---

(١) الأمير محمد بن نايف آل سعود (١٤٢٥ هـ). كلمة وفد المملكة العربية السعودية لدى المؤتمر، النشرة اليومية للمؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب ، عدد ٤ ، الرياض ، وزارة الخارجية.

الأمن السعودي بكفاءة عالية حازت على تقدير القيادات الأمنية عبر العالم ، ويعزز من حجم النجاح الذي تحقق في الشهور الماضية ترسانة الأسلحة التي تم ضبطها والتي تكفي لتدمير دول كاملة مما يؤكد أن الإرهاب بلا دين أو عقل ، وأن جرائم الإرهابيين تستهدف ضرب المواطن ومصلحه وأمنه في مقتل وذلك في ظل غياب الوعي لديهم.

ومن جانبه أرجع الخبير الأمني والاستراتيجي المصري اللواء إبراهيم شكيب انتشار الإرهاب عبر العالم إلى غياب توازنات القوى بين العالم العربي والدول الخارجية ، ووجود احتقانات سياسية واقتصادية واجتماعية سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ، وفي كثير من الأحوال يقوم أناس يحملون جنسيات من البلدان العربية بارتكاب العمليات الإرهابية بسبب أفكار مغلوطة يعاني منها كثير من الشباب العربي سواء دينية أو سياسية .. إلخ ، وأن هذه العمليات يتم التخطيط لها واستطلاع مسرح عملياتها قبل تنفيذها لتدريب الإرهابيين على كيفية التنفيذ في موقع مشابه لموقع العملية المقصودة ، وأكدوا على أن مواجهة العمليات الإرهابية تحتاج إلى إجراءات أمنية على درجة عالية من الكفاءة حتى يمكن وقف هذه العمليات قبل حدوثها أو ضبط القائمين بها في وقت قياسي<sup>(1)</sup>.

## ٤ . ٢ . ٢ التحديات التي تتعلق بالجانب الاقتصادي

مما لا شك فيه أنه مع ظهور التكنولوجيا الحديثة طغى على السطح نمط جديد من الجرائم المعاصرة تهدف في الأساس إلى ضخ أرباح غير مشروعة في الاقتصاد مثل الاتجار بالمخدرات والاتجار بالآثار وتهريب البضائع وابتزاز

(1) <http://www.almadinapress.com/index.articleid=156890>.

المال بالتهديد والنصب والاحتيال وألعاب الميسر والدعارة والخطف . والهدف النهائي هو الرغبة في إخفاء أصل الأموال غير المشروعة وغسل هذه الأموال المتحصل عليها عن طريق غير مشروع من خلال دوائر المجتمع المختلفة<sup>(١)</sup> .

ويتناول الباحث بعض التحديات التي تتعلق بالجانب الاقتصادي على سبيل المثال وليس الحصر كالتالي:

## ١ - جرائم السرقة والنصب والابتزاز

وتعتمد هذه الجرائم في شكلها الحديث على استخدام الحاسبات الإلكترونية في التخطيط لها وتنفيذها ، وهو نوع من الجرائم شديدة التعقيد بالغ الخطورة متشابك الأطراف ، يتطلب في إثباته خبرة واسعة بشؤون المال والاقتصاد وضحاياه آلاف من الأبرياء من أصحاب الأسهم والسندات<sup>(٢)</sup> .

وقد برع رجال عصابات التهريب في فنون الإحصاء والتحليل والتنظيم وأعمال المحاسبة والحاسب الآلي، ومختلف أساليب العلم والتكنولوجيا ، مما جعل الاستيلاء على الملايين أمراً هيناً.

## ٢ - جرائم الاعتداء على البنوك والمصارف

تعد جرائم الاعتداء على البنوك من أخطر جرائم العصر لما ينتج عنها من آثار اقتصادية بالغة السوء لأنها تخل بالتعامل الاقتصادي ، وعمليات الائتمان والاستثمار ، لما للبنوك من دور مهم وكبير في عمليات التنمية

---

(١) سامي الشوا، «غسل الأموال والاقتصاد الخفي»، مجلة كلية الدراسات العليا، القاهرة، أكاديمية الشرطة، العدد السابع، يوليو ٢٠٠٢، ص ٦٣.

(٢) محمد حسين محمود ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠.

الاقتصادية ، وتسهيل التعامل محلياً ودولياً ، وبصفة خاصة في عمليات التصدير والاستيراد والتمويل التي لا غنى عنها في ظل نظام العولمة المعاصرة .  
وجرائم الاعتداء على البنوك تتم بوسائل تقليدية في إطار اتباع أساليب الجريمة العنيفة ، كما يلجأ بعض المجرمين إلى اتباع أساليب أخرى متنوعة ومبتكرة لسرقة الأرصدة من البنوك أو التعامل معها بصورة غير شرعية تؤدي إلى تدهور أو انهيار القدرة المصرفية وعدم الثقة التي من المفروض أن تسود التعامل مع البنوك في مختلف النواحي الاقتصادية ، وقد تصل إلى درجة إعلان إفلاسها وانتهاء وجودها .

من أمثلة هذه القضايا إفلاس أحد المصارف الكبرى في مدينة الفاتيكان ، وتورط كبار رجال الدولة في جرائم الاتفاق الجنائي بالتزوير والاختلاس ، كما عانت مصر في السنوات الأخيرة من بعض هذه الجرائم كالاقتراض من بعض المصارف بضمآن تافه لا يغطي الدين وفتح الاعتمادات المالية الضخمة لمجموعة من المحتالين وإجراء رهونات عينية على مجوهرات مقلدة ، وغير ذلك من النماذج التي أضرت بالاقتصاد القومي<sup>(١)</sup> .

هناك أيضاً حوادث السطو المسلح على الأموال المنقولة للبنك أو التي تخرج من البنك لإيداعها ببنوك أخرى سواء كانت منقولة بواسطة أشخاص أو بواسطة سيارات مخصصة لذلك .

كما تستخدم التقنية الحديثة للدخول على شبكة جهاز الحاسب الآلي الذي يستخدمه البنك والقيام بتحويل جزء من الحسابات الراكدة أو حسابات

---

(١) فولفانج سيرقي ديور جرين ريم ، السطو على المصارف من منظور المجرم ، ترجمة : عبدالقادر أحمد عبد القادر (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٩٩٦) ، ص ٣٢ - ٥٣ .

وودائع بعض الجهات إلى بنوك أخرى وصرف تلك التحويلات بصفة عاجلة وهنا قد يكون للموظفين العاملين بالبنك دور في ذلك بالمساعدة أو حتى التدبير<sup>(١)</sup>.

وهناك بعض الجرائم الأخرى المتصلة بأعمال البنوك وتؤدي إلى آثار اقتصادية بالغة الخطورة على عمليات الائتمان، منها غسل الأموال والتلاعب في الشيكات المصرفية وفي الودائع العينية، وحتى في البطاقات الائتمانية البنكية.

### ٣- غسل الأموال

عرفت اتفاقية فيينا عام ١٩٨٨ التي دخلت حيز التنفيذ في ١١ نوفمبر ١٩٩٠ في المادة (١) منها غسل الأموال بأنه تحويل الأموال أو نقلها مع العلم بأنها مستمدة من أي جريمة أو جرائم الاتجار بالمخدرات أو من فعل الاشتراك في هذه الجريمة أو الجرائم بهدف الإفلات من العواقب القانونية لأفعاله.

وحيث تكون اقتصاديات الدول تحت رقابتها تتعافى الاقتصاديات وتنهض الأمم. إلا أنه يحدث أحياناً ما يسمى بالثقب الأسود حيث يفلت من إحصائيات الاستيراد والتصدير مبالغ طائلة تدفع فوائده وأرباحاً إلى منتفعين مجهولين حينئذ تصبح النتيجة مكلفة حيث تضيع أجزاء كاملة من الاقتصاد العالمي بعيداً عن الرقابة والذي لا يمكن كشفه إلا عن طريق وجود الميزان الدولي للمدفوعات.

---

(١) محمد نيازي حتاتة، «حماية الأمن العام ومكافحة الجريمة على المستوى الوطني والإقليمي والدولي»، القاهرة، أكاديمية الشرطة المصرية، الجزء الأول، ١٩٩٤، ص ١٥٥.

وهكذا توجد بعض العوامل والتدعيمات للعمليات المالية والتي تسهل بدورها تسرب هذه الأموال ذات الأصل الإجرامي في مجتمعاتنا وفي الدوائر الاقتصادية. كما أن الاتجار غير المشروع في الأسلحة وتهريب البضائع والنقود قد يكون محلاً لسوق دولية وعلاوة على الدول التي لديها القدرة في الاشتراك، فهناك المنظمات الإجرامية التي يمكن أن تتفرغ لهذه الأسباب وغيرها.

تتمثل أهم هذه الآثار السلبية لعملية غسل الأموال في الآتي<sup>(١)</sup>:

١ - أثر عملية غسل الأموال على الدخل القومي: يعد استقطاعاً من الدخل القومي ونزيفاً للاقتصاد وهروب الدخل غير المشروع للخارج إضافة إلى زيادة معدلات الاستهلاك بشكل يفوق الدخل القومي ومن ثم يحدث خلل اقتصادي هيكلي كما أنه في الغالب الأعم تكون متهربة من سداد الضرائب لخزينة الدولة ما يؤدي إلى عجز في الموازنة العامة.

٢ - أثر عملية غسل الأموال على الدخل الفردي: ففي هذه الحالة تحصل فئة من الناس على دخول دون وجه حق وهي لاشك منتزعة من فئات منتجة في المجتمع الأمر الذي يحدث نوعاً من التوزيع العشوائي للدخل القومي وزيادة الفجوة بين الأغنياء والفقراء.

٣ - أثر عملية غسل الأموال على معدل التضخم: ففي حالة توجيه هذه الأموال إلى الاستهلاك يحدث ارتفاع في المستوى العام للأسعار ومن ثم يحدث تضخم وتدهور للقوة الشرائية للنقود.

٤ - أثر عملية غسل الأموال على قيمة العملة: فزيادة الطلب على العملة بقصد تهريبها للخارج يرفع سعرها ما يؤدي إلى انخفاض قيمة العملة الوطنية.

---

(١) خالد سعد زغلول، «ظاهرة غسل الأموال وآثارها على الاقتصاد الوطني»، مجلة كلية الحقوق، الكويت، كلية الحقوق، جامعة الكويت، العدد الثالث، ص ٣٤٧.

٥ - أثر عملية غسل الأموال على معدل البطالة وزيادتها : فزيادة الاستهلاك واتسام تصرفات المستفيدين النقديّة بالسفّه والتبذير يفقدّها جزءاً من قيمتها ما يؤدي إلى عدم الاستفادة بها في المشروعات الاستثمارية .

ولهذا فقد شرعت الجهات المعنية بمكافحة جرائم غسل الأموال في المملكة العربية السعودية باتخاذ إجراءات يتم من خلالها استحداث أجهزة تتولى عملية الرقابة على المؤسسات المالية العاملة في الدولة بحيث يتم التعاون والتنسيق مع جهاز مستقل في مؤسسة النقد ، كي يتولى بشكل مركزي الإشراف على العمليات المالية والتحويلات ومكافحة غسل الأموال .

كما أن هناك آثاراً للجرائم الاقتصادية بصفة عامة يوجزها الباحث فيما يلي<sup>(١)</sup> :  
أ - أدت الجرائم الاقتصادية إلى إلحاق الضرر بالهيئات والقطاعات الاقتصادية بالدولة مثل قطاع البنوك والمصارف وقطاع المقاولات والتشييد بعد زيادة حجم الاستيلاء على أموال البنوك من قبل بعض المقترضين بدون ضمانات كافية أو بطرق غير مشروعة .

ب - انكماش الاستثمار لعدم شعور المستثمر بالأمان ، والتأثير على معدلات الإنتاج وانتشار البطالة .

ج - أدت جرائم غسل الأموال إلى زيادة الأموال المتحصلة بطريقة غير مشروعة .

د - أثرت جرائم المخدرات على الدخل القومي .

حيث ثبت في الواقع وجود ارتباط وعلاقة بين جرائم وغسيل الأموال وجرائم المخدرات كما يتضح من الجدول رقم (٢) اتجاه جرائم غسل الأموال في جرائم المخدرات في المملكة العربية السعودية .

(١) جمال حواش ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠١ .

## الجدول رقم (٢)

### حجم واتجاه جرائم غسل الأموال في جرائم المخدرات بالسعودية

السنة	عدد القضايا	نسبة الزيادة السنوية
١٤١٧	٣	سنة الأساس
١٤١٨	٢٤	٪٧٠٠
١٤١٩	٥٦	٪١٧٦٦
١٤٢٠	٥٨	٪١٨٣٣
١٤٢١	٨٦	٪٢٧٦٦
١٤٢٢	١٦٧	٪٥٤٦٦
١٤٢٣	٢٣١	٪٧٦
١٤٢٤	٢٤٥	٪٨٠٦٦

المصدر: من إعداد قسم غسل الأموال بالإدارة العامة لمكافحة المخدرات<sup>(١)</sup>.

وبدراسة الجدول السابق يتضح زيادة حجم جرائم غسل الأموال فيما يتعلق بجرائم المخدرات ويلاحظ وجود ارتفاع غير طبيعي في حجم هذه الجرائم ووجود علاقة وارتباط وثيقة فيما بينها، ناهيك عن الجرائم التي لم يتم اكتشافها مما يعطي مؤشراً خطيراً لتفشي هذه الظاهرة مما تمثله من تحدي كبير للأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية.

وتوجد هناك صوراً أخرى تعد من ضمن التحديات الأمنية المتعلقة بالجانب الاقتصادي مثل جرائم تزوير العلامات التجارية والجرائم المتعلقة ببطاقات الائتمان وعمليات تزوير وتزييف النقد.

(١) عبد العزيز عثمان الدعرمي، «فعالية إدارة التحريات والبحث الجنائي بالأمن العام في مكافحة جرائم غسل الأموال»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٦م، ص ١١.



وقد اتخذت الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية كافة الاحتياطات اللازمة لمواجهة تلك الجرائم الاقتصادية فشرعت الأنظمة واللوائح الكفيلة بردع المخططين والمركبين لمثل هذه الجرائم التي تهدد الاقتصاد الوطني وتعمل على إضعافه وانهياره ، فعملت على تخصيص إدارات وشعب وأقسام تختص بضبط تلك المخالفات مزودة بأحدث الأجهزة والوسائل التقنية المتخصصة في هذا المجال ويقوم عليها خبرات قيادية مؤهلة تأهيلاً عالياً ومتخصصة ، كما تقوم وزارة الداخلية بتقديم الدعم المالي وفق ميزانيتها لملاحقة التطورات المتقدمة في هذا المجال.

كما أكد مسؤول سعودي مالي أن ما هو مطبق في السعودية يفوق إلى حد كبير ما هو معمول به في دول عديدة وبالذات في جانبيين مهمين : أولهما التركيز على التوعية بهذه الجرائم ومخاطرها ، والجانب الثاني التركيز على تدريب منسوبي الجهات المحلية ذات العلاقة على الجوانب التعريفية والتحقيقية والقضائية لعمليات غسل الأموال والتي قامت ومازالت المؤسسة تقدمه بشكل سنوي استحق الثناء محلياً وعالمياً ، كما أكد على أن الإجراءات السعودية لمكافحة عمليات الاحتيال والجريمة الاقتصادية في القطاع المالي من خلال توفير نظام جيد للرقابة المصرفية ممثلة في مؤسسة النقد وتطبيق نظام جيد للرقابة الداخلية في المنشآت المالية ، وتطبيق مبدأ الملاءمة والمناسبة عند اختيار العاملين في القطاع المالي وهو ما ينطبق لحد كبير على القطاع التجاري<sup>(1)</sup>.

---

(1)- <http://www.tdwl.net/showthread.php?=26>

## ٤ . ٢ . ٣ التحديات التي تتعلق بالجانب الاجتماعي

إن وجود فجوات كبيرة بين الأغنياء والفقراء ، وضعف شبكات التأمينات الاجتماعية التي تخدم من الصراعات الطبقيّة بالإضافة إلى نقص الرعاية الطبيّة وتدني مستوى التعليم وقلة فرص العمل وصعوبة توفير المسكن الملائم للطبقة الدنيا ، والنمو السريع للسكان وتزايد معدلاته عن النمو في الاقتصاد ما يتسبب في حدوث مشاكل داخلية كثيرة ، وانخفاض النمو في الدخل القومي بسبب الزيادة السكانية<sup>(١)</sup> وسوء توزيع الدخل بين السكان وارتفاع الفجوة بين مستوياته ، وكذلك عدم التجانس السكاني يتسبب عنها الانتماءات الإثنية والدينية والطائفية والقومية تفوق في قوتها الانتماءات الطبقيّة ، فالمجتمعات النامية معرضة لتغييرات جذرية بسبب تأثيرات العولمة السياسيّة والاقتصاديّة والثقافيّة والاجتماعيّة .

فالتحديات الأمنيّة التي تتعلق بالجانب الاجتماعي كثيرة منها على سبيل المثال : جرائم المخدرات ، والتشرد والتسول ، فما زال إنتاج المخدرات والمؤثرات العقلية والاتجار فيها وتداولها في تزايد خلال السنوات الأخيرة ، وتضخمت المشكلة بسرعة تنذر بالخطر<sup>(٢)</sup> .

وقد ظهرت تطورات تنذر بأسوأ العواقب ، أهمها العلاقة القائمة بين شحنات المخدرات وشحنات الأسلحة غير المشروعة ، والعلاقة بين شحنات المخدرات والإرهاب ، وبين المخدرات والجريمة المنظمة<sup>(٣)</sup> .

---

(١) السيد يس ، العولمة والطريق الثالث (القاهرة : ميريت للنشر والمعلومات ، ١٩٩٩) ، ص ص ٩٩-١٠١ .

(٢) محمد عباس منصور، «المخدرات بين الإباحة والتجريم» ، مجلة بحوث ودراسات شرطيّة ، دبي ، مركز الدراسات والبحوث، القيادة العامة لشرطة دبي ، العدد ١٢٣ ، مارس ٢٠٠٢ ، ص ص ٣٤ .

(٣) محمد عباس منصور، «المخدرات والفساد الاجتماعي» ، مجلة الأمن العام، القاهرة، العدد ١٤٧ ، ص ٤٩ .

وتشهد الجريمة في المملكة العربية السعودية ارتفاعاً ملحوظاً في معدلاتها كما يوضحه الجدول رقم (٣) والذي يبين عدد الجرائم حسب أنواع الجريمة والمجموع الكلي في كل السنة ، والزيادة السنوية للجريمة ككل وحسب نوع الجريمة مقارنة بعددها ما بين ١٤٢٠ - ١٤٢٤ هـ.

### الجدول رقم (٣)

#### عدد الجرائم حسب أنواع الجريمة والمجموع الكلي في السنة

١٤٢٤		١٤٢٣		١٤٢٢		١٤٢١		١٤٢٠		السنوات
الزيادة	العدد	الزيادة	العدد	الزيادة	العدد	الزيادة	العدد	العدد	العدد	أنواع الجرائم
٪٣٣,٤	١٣٨٣٨	٪٢٩,٧	١٣٨٦٤	٪٢٨	١٤١٦٨	٪١٤	١٢٢٤٢	١٠٣٧٦	١٢٢٤٢	جرائم النفس
٪٥٠	٤٠٧٤٨	٪٤٠,٩	٣٩٦٨٢	٪٢٨,٦	٣٧٠٨٥	٪٢٣,٩	٣٤٦٨١	٢٧١٤٠	٣٤٦٨١	الجرائم المالية
٪٢٧,٣	١٠١٣٧	٪١٧	٩٥٨٠	٪٨,٦	٨٧٩٩	٪٦,٦	٨٧٤٦	٧٩٦٤	٨٧٤٦	الجرائم الأخلاقية
٪٩٤	١٩٦٣	٪٨٧,٧	١٩٠١	٪٢٠,٤	١٢٢٠	٪٤٤,٥	١٤٦٤	١٠١٣	١٤٦٤	جرائم الاحتيال والتزوير
٪٤٤,٢	٢٠٥٢١	٪٦,٣٧	١٩٥٧٢	٪٣٠,٨	١٨٦١٠	٪٨,٩٣	١٥٥٠٠	١٤٢٢٩	١٥٥٠٠	جرائم متنوعة
٪٤٣,٧	٨٧٢٠٧	٪٣٥,٣	٨٤٥٩٩	٪٢٣,٧	٧٩٧٨٥	٪١٥,٨	٣٢٥١٢	٦٠٧٢٢	٣٢٥١٢	المجموع

المصدر: محمد حميد الثقفي ، «واقع ومستقبل برامج التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦ .

ومن الآثار المتعلقة بهذا الجانب ما يلي<sup>(١)</sup> :

- أ- ازدادت الأساليب الإجرامية والإرهابية شراسة وعنفاً بحيث خلقت حالة قلق وعدم الثقة في الآخرين .
- ب- ظهور العديد من الجرائم (السطو ، الاغتصاب ، المخدرات .... الخ) أدت إلى تدهور في الصحة العامة للأفراد وانخفاض الحيوية ومستوى الأداء .
- ج- البطالة سبب حدوث معظم الجرائم .
- د- المخدرات تؤدي لانهايار الصحة .
- هـ- التلوث البيئي يتسبب في انتشار الأمراض والأوبئة ويؤثر على صحة المجتمع .

## ٤ . ٢ . ٤ التحديات التي تتعلق بالجانب التكنولوجي

إن التغيرات والتطورات التي حدثت في أجهزة الحاسب الآلي وفي شبكة الاتصال ، وحجم المعارف المتداولة من خلال الشبكة العالمية (الإنترنت) وما تزامن مع ذلك من اتجاه نحو العولمة وحرية التجارة العالمية وانتقال السلع والخدمات والأفكار بين الدول بدون حواجز أو قيود وبشكل غير اختياري ، وتوجه نحو الحكومات والإدارات الإلكترونية لا بد أن تنعكس على إدارة الموارد البشرية في جميع القطاعات وخاصة الأمنية .

---

(١) جمال حواش ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٢٠٢ ، ٢٠٣ .

ويؤكد Strangelove أن تكنولوجيا الإنترنت المفتوحة والمنتشرة هذه قدمت شكلاً جديداً بالكامل من أشكال التواصل البشري والمشاركة الجماعية في ما يسميه «التواصل الجماهيري الثنائي الاتجاه» غير الخاضع للرقابة<sup>(١)</sup>.

ولم تنتظر شبكة المعلومات حتى يحسموا الإشكال العلمي الذي سببته ثورة المعلومات حتى واصلت طريقها منتشرة بشكل جماهيري محققة في غضون عقد ونيف من الزمان ما لم تحققه أي وسيلة اتصال أخرى من حيث عدد الجماهير التي وصلت إليهم في هذا الزمن القصير مسجلة نفسها كوسيلة اتصال جماهيرية لا تقبل الشك<sup>(٢)</sup>. فبينما احتاج الراديو إلى ٣٨ سنة للوصول إلى عدد ٥٠ مليون إنسان في الولايات المتحدة، واحتاج التلفزيون إلى ١٣ سنة، فإن شبكة الإنترنت وصلت إلى ذات العدد من الناس في غضون أربع سنوات تقريباً<sup>(٣)</sup>.

وقديماً عرف الماوردي في كتابه «الأحكام السلطانية» الجريمة بأنها «محظورات شرعية زجر الله عنها بحد أو تعزير»، وحتى اليوم مازال هذا التوصيف صالحاً ليشمل جرائم الإنترنت لأنها في كينونتها أفعال تستهدف انتهاك محظورات، ولكن وفق أساليب جديدة، ويمكن وضع توصيف مجمل لجريمة الإنترنت بأنها «تلك الجريمة التي تكون شبكة الإنترنت أو إحدى تطبيقاتها وسيلة لها أو أن تكون الشبكة أو إحدى عناصرها ومكوناتها

---

(1)Strangelove, M. ,“The Internet as Catalyst for A Paradigm Shift”, Journal of Computer ,Boston : Mediated Communication, Vol. 1, No.8, 1994, p.7.

(2)Stengel, R , “The Internet Didn’t Fail, Wall Street Failed The Internet’, Time Magazine , New Jersey, Vol.2, No. 2, 3Aug. , 2001.

(3)Bridges T. , “Cyberspace is Driving America’s Economy”, Pittsburgh Post Gazette, Boston, Vol. 71, No. 259, 16 Apr. 1998. Alshehri, F.A. , Electron

ضحية مستهدفة من قبل الفاعل أو الفاعلين» ومن هنا يمكن التفريق بين جرائم الإنترنت عامة ، وجرائم الحاسب خاصة ، حيث إن جريمة الحاسب (سواء كان وسيلة أو ضحية) يمكن أن تتم دون الحاجة إلى الارتباط بشبكة الإنترنت مثل توظيف الحاسب في جرائم التزييف والتزوير وسرقة المعلومات والبرامج أو تدميرها ، وبشكل عام فإن الجريمة مهما اختلف نمطها تكاد تكون متشابهة من حيث وجود الدافع ، وقيام مجرم ما بفعل غير شرعي ، ينتج عنه الإضرار (المادي أو المعنوي) بضحية (أو الهدف)<sup>(١)</sup>.

وتعد الجريمة عبر وعلى شبكة المعلومات عالماً واسعاً ينال كل خدمة من خدمات الشبكة ، فعلى سبيل المثال يعد البريد الإلكتروني أشهر خدمات الشبكة ، وهو في الوقت نفسه بوابة يلج عبرها المخربون والناشطون في مجال الجريمة ، ولعل تنوع خدمات الشبكة أحد أسباب ضعف جهود المكافحة بها يمثل تحدياً لرجل الأمن.

وجرائم الإنترنت عبارة عن نشاط إجرامي يقوم به شخص ما سواء بمفرده أو بالاشتراك مع آخرين مستغلاً معرفته بالحاسب الآلي مستخدماً التقنية الإلكترونية الرقمية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كوسيلة لتنفيذ الفعل الإجرامي المقصود في عمل غير قانوني وذلك من خلال الحاسب الآلي أو شبكة الإنترنت ، وقبل أن يعرض الباحث لبعض أنواع الجرائم التي ترتكب بواسطة شبكة المعلومات ، يعرض لمدى القلق الذي أظهرته دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية عن جرائم الإنترنت وذلك للوقوف على الآثار التي تحدثها هذه الجرائم في نفوس الأفراد ويظهرها الجدول التالي :

---

(١) أسامة المناعسة وجمال الزعبي، جرائم الحاسب الآلي والإنترنت (عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠١)، ص ٣٤-٣٦.

## الجدول رقم (٤)

### مصادر القلق من جرائم الإنترنت

الإرهاب المنظم	سرقة بطاقات الائتمان	صور الأطفال	
٪٦١	٪٨٩	٪٨٠	جميع الأمريكيين
٪٥٧	٪٦٥	٪٧٤	رجال
٪٦٤	٪٧٢	٪٨٦	نساء
٪٦٠	٪٦٨	٪٨١	بيض
٪٦٧	٪٧٤	٪٦٢	سود
٪٦٤	٪٧٠	٪٨٠	أصول إسبانية
			العمر
٪٥٣	٪٦٠	٪٧٦	٢٩-١٨
٪٥٩	٪٧٢	٪٨١	٤٩-٣٠
٪٦٥	٪٧٣	٪٨٢	٦٤-٥
٪٧٠	٪٦٩	٪٨٢	+ ٦٥
٪٥٦	٪٦٨	٪٧٨	مستخدمو الإنترنت
٪٦٦	٪٧٠	٪٨٢	غير مستخدمين

Source : Pew Internet & American Life Project Survey Feb. 2001  
Margin Of Error Is - +2.

يتضح من الجدول السابق مدى القلق لدى جميع فئات المجتمع الذين أجريت عليهم الدراسة على اختلاف أعمارهم وأصولهم من الجرائم التي تحدث بواسطة الاستخدام غير المشروع للإنترنت .

وقد تجلت حيرة النظرية في موضوع الإنترنت أيضاً أمام علماء النفس والاجتماع في محاولاتهم الفهم ، وتفسير السلوك الشخصي (الأخلاقي)

(للفرد) عبر فضاء الإنترنت ، وطبيعة العلاقات (الاجتماعية) المعقدة التي تنشأ عبر الشاشة ، ولوحة المفاتيح ، وهو ربما ما دفع بعض الاتجاهات العلمية إلى التحذير من خطورة إهمال دراسة ورصد مجمل التغيرات الثقافية والاجتماعية المصاحبة لانتشار هذه التقنيات المهمة لحياة الإنسان . ومكمن الحذر هنا هو الخشية من أن محددات تبني التقنية بدت وكأنها تُعدُّ «لدفن» بعض القيم الأخلاقية ، والاجتماعية وإحلال قيم المرحلة (بكل تعقيداتهما) في مكانها<sup>(١)</sup> .

وقد ميز القانون الفرنسي رقم ١٩ لسنة ١٩٨٨ بين جرائم الاعتداء على برامج ومعلومات الحاسب الآلي وبين الاعتداء على أدواته وآلاته<sup>(٢)</sup> .  
وأهم هذه الجرائم<sup>(٣)</sup> :

- ١ - جرائم الاختراق : مثل اختراق المواقع (Penetration Sites) أو تدمير المواقع (Destruction Sites) سواء المواقع الرسمية أو الشخصية والاستيلاء على البريد الإلكتروني للغير والاستيلاء على اشتراكات الآخرين وأرقامهم السرية وإرسال الفيروسات .
- ٢ - جرائم الأموال : مثل السطو على أرقام البطاقات الائتمانية ولعب القمار والتزوير والجريمة المنظمة وجرائم المخدرات وغسل الأموال ... الخ.

---

(١) فايز الشهري ، «الظاهرة الإرهابية : نظرة معاصرة» ، محاضرة علمية ، كلية القيادة والأركان ، الرياض ، الثلاثاء ٢١ يناير ٢٠٠٣ .  
(٢) هدى قشقوش ، جرائم الحاسب الآلي في التشريع المقارن (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٩٢) ، ص ٣٣ .  
(٣) عادل حموده وآخرين ، مقدمة في الحاسب وتطبيقاته ، الطبعة السادسة (الكويت: الجمعية الكويتية للدراسات والبحوث التخصصية ، ١٩٩٩) ، ص ١٨١ .



٣- جرائم ارتياد وإنشاء المواقع المعارضة أو المعادية : يستوي في ذلك السياسية منها أو الدينية أو الشخصية طالما أنها تقع تحت طائلة القانون.  
٤- جرائم القرصنة : مثل إنشاء أو استخدام البرامج المقرصنة وسرقة المواقع ، ومن جرائم القرصنة ما يلي<sup>(١)</sup> :

أ- الهاكرز (Hackers) : لهذه الكلمة معنى سلبي خلاف أصل الكلمة وحققتها ، حيث إنها في واقع الأمر تعني تطوير الشيء فعند كتابة أوامر برمجة جديدة لتطوير برنامج يسمى بذلك (Hacking) كذلك فإنها تطلق أيضاً على من يكتشف أخطاء برمجية ويصلحها بأوامر برمجية أخرى ، ولكن بمرور الزمن التصقت هذه الكلمة بالمخترقين (القراصنة).

ب- الكراكرز (Crackers) : وهذه الكلمة تعني التقطيع والتكسير أي التخريب والتعطيم والعبث وهي اسم اختارته مجموعة من المخربين المهرة القادرين على اختراق أي شبكة أو حاسب وهم أكثر كفاءة ومهارة من الهاكرز . ولكنهم على العكس منهم حيث يستخدمون هذه المهارات في التخريب والسرقة والحصول على الأموال بطريقة غير مشروعة .

ج- عمليات الهاكنج (Hacking) : يتم من خلالها تسلل شخص ما في الحاسب الآلي لشخص آخر بشكل غير قانوني عبر شبكة محلية أو شبكة الإنترنت ومن ثم يقوم بتغيير الملفات وفتحها والاطلاع عليها خلسة والتصرف فيها كيفما يشاء .

---

(١) عزت شداد ، الحاسب الآلي ( الكويت : مطبعة أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤ ) ، ص ٨٨ .

ورغم أن شبكة الإنترنت ظهرت بميزاتها الكثيرة عابرة للحدود الجيوغرافية والثقافية والسياسية وحتى الدينية ومنتديات الإنترنت ومن خلال واقعها وتطبيقاتها بات مفهوم السيادة الوطنية محل تساؤل . فعن طريق هذه الوسيلة بات ممكنا تنظيم الاجتماعات بين المجموعات الإجرامية لتنسيق المواقع ، وتبادل المعلومات ، والخدمات . كما بات ممكنا مع الإنترنت تزايد حالات الاختراق للأمن الوطني مثل قضايا التجسس المعلوماتي والاقتصادي وتهديد الكثير من مقومات الأمن الوطني عن طريق بث الشائعات ، والأخبار المكذوبة ، لإحداث البلبلة بين أفراد المجتمع .

ويتوقع الخبراء أن تتعاظم الإشكالية الأمنية مع اختفاء المبالغ النقدية في كثير من مظاهر التعاملات اليومية وحلول الأنظمة المالية الذكية وبطاقات الائتمان محل النقد في كثير من التعاملات ضمن أنشطة التجارة الإلكترونية ، وفي هذا السياق توقع مركز (e - marketer) المتخصص في دراسات الإنترنت أن حجم التجارة الإلكترونية فيما بين الشركات (B2B) قد تجاوز ٤ ، ١ تريليون دولار بنهاية عام ٢٠٠٣ . ومما لاشك فيه أن مثل هذا النشاط الضخم سيجلب معه تحديات أمنية جديدة تتطلب من أجهزة الأمن الاستعداد والتخطيط والمواجهة رغم وجود ضعف سبل المقاومة (ضعف الإعداد الفني والبشري) ، وصعوبة وضعف وسائل التحقيق (الروتين ، وعدم مواصلة تدريب المحققين) ، والتطور الإجرامي التقني الذي لا يتوقف ، وما يستتبعه من تكلفة عالية لأساليب المكافحة (الأجهزة ، والتعليم ، والتدريب) ، والتقنية ، واستخداماتها السلبية أسرع من التشريعات والأنظمة الجزائية ، ومخترعات ووسائل المكافحة غالباً ما تأتي متأخرة (الفعل ورد الفعل) ، وتدني مستوى الوعي (الإداري ، والثقافي) بخطورة المشكلة مع ندرة الاستثمار في مجالات البحث العلمي للمساهمة في مكافحة جرائم التقنية .

ولاشك أن مثل هذه التطورات الخطيرة تحتاج إلى أسلوب جديد في المواجهة التي تعتمد على محاور عديدة نختار منها في هذه الدراسة المنظور التدريبي بهدف تفعيل دوره في مواجهة هذه التحديات الأمنية.

والشكل التالي يبين أبعاد المواجهة مع جرائم الإنترنت ، والتي تمثل تحدياً لرجل الأمن ، وتتمثل هذه التحديات في: البعد الفني (المواجهة) بضرورة وجود أفراد مؤهلين يواجهون هذه الهجمة الشرسة لعقليات فذة وذلك قبل وقوع الجريمة ، وعناصر مدربة تدريباً متخصصاً للمراقبة والتحري ، والبعد الأمني (الضبط والتحقيق) بعد وقوع الجريمة ، ثم ضرورة وجود محققين أكفاء على درجة عالية من الثقافة المعلوماتية.



المصدر: فايز عبدالله الشهري ، «التحديات الأمنية المصاحبة لوسائل الاتصال الجديدة - دراسة الظاهرة الإجرامية على شبكة الإنترنت» ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، مجلة تصدرها جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، العدد التاسع والثلاثون، فبراير ٢٠٠٥ ، ص ١٧٣ .

## الشكل رقم (٥)

حلقات مقترحة لمكافحة جرائم الحاسب والإنترنت

## ٤ . ٢ . ٥ التحديات التي تتعلق بالعمولة

إن العمولة كغيرها من الظواهر التي تمر بالبشرية لا بد أن تترك آثاراً على مسيرتها سلباً أو إيجاباً، وسيكون لها إفرازات في عدة جوانب والتحديات الأمنية والصور الإجرامية التي ظهرت مؤخراً تتطلب من رجل الأمن الإمام بالتقنية الحديثة، وبالأساليب الخبيثة التي يستخدمها المجرمون، وبالأنظمة العالمية، والاتفاقات الدولية التي تجرم بعض الأفعال أو تجيزها، وأصبح لزاماً على رجل الأمن متابعة الأحداث على مستوى العالم، لأن العالم أصبح قرية واحدة وما يحدث في أقصاه يتأثر به الذي في أذناه بفضل التقنيات وثورة الاتصالات وخاصة بعد ظهور الانترنت وبعض الفضائيات التي تنشر الرذيلة، ولا تؤمن بالقيم والمبادئ والأخلاق والدين.

وتسهم العمولة في تعميق التفاوت الاقتصادي والاجتماعي داخل البلد الواحد، فيكون تركيز الثروة، وزيادة في نسبة البطالة والفقر في الدول المتقدمة والنامية. كما أن التفاوت الكبير مع اتساع دائرة الفقر له آثار خطيرة على الاستقرار الاجتماعي والأمني، فالشعوب المحرومة والمهمشة هي وقود الثروات وحركات العنف والتمرد<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من أن الشمال لا يمثل إلا أقل من ربع سكان المعمورة فإنه يتحكم في (٩٠٪) من اجمالي الإنتاج الصناعي العالمي، بينما لا يتعدى نصيب الجنوب بكل ثقله (١٠٪) كما يتضح من الجدول رقم (٥) وهذا التفاوت لا بد أن يكون له آثاره الأمنية والاجتماعية والسياسية.

---

(١) محمد حامد عبدالله، «العلاقات الدولية في الألفية الثالثة»، الرياض، مجلة كلية الملك فهد العسكرية، العدد ٦١، ٢٠٠٠، ص ١٠٩.

## الجدول رقم (٥)

### مؤشرات التفاوت الاقتصادي العالمي

المؤشرات	الشمال	الجنوب
عدد السكان	١,١ مليار	٤,٣ مليارات
النسبة المئوية من إجمالي الناتج القومي العالمي	٨٧٪	١٢٪
النسبة المئوية من إجمالي الناتج الصناعي العالمي	٩١٪	٩٪
متوسط دخل الفرد السنوي	٩٤١٧ دولاراً	٥٣٤ دولاراً
متوسط نصيب الفرد من الإنفاق الصحي سنوياً	٤٥٤ دولاراً	١١ دولاراً
متوسط نصيب الفرد من الإنفاق التعليمي سنوياً	٤٩٠ دولاراً	٢٨ دولاراً
نسبة الحاصلين على مياه صالحة للشرب	٩٧٪	٥٩٪
متوسط عمر الفرد	٧٣ عاماً	٥٩ عاماً
نسبة المتعلمين	٩٩٪	٦٠٪

المصدر: (مجلة الحرس الوطني، ١٩٩٧، عدد ٥٣)

واستطاعت العولمة من خلال التطور العلمي القفز فوق العوائق الجغرافية، والعمل على توجيه الرأي العام العالمي، وفرض منظومة قيم جديدة، وأساليب معيشية، وطرائق تفكير لم تخرج من رحم التطور الاجتماعي لتلك الدول، وقد لا تنسجم كذلك مع معطياتها الاجتماعية. وهذا أضعف دور الدول في ترسيب الوظيفة الحضارية، وفي تعزيز التنشئة السياسية، كذلك أسهم الترابط مع مصادر المعلومات ووكالات التنشئة العالمية في إيجاد نوع من الولاء والمشاركة لتلك الشبكات على حساب الولاء والالتقاء الوطني، وهذا له تأثير كبير في وحدة المجتمع وتماسكه واستقراره. وتسهم ثقافة العولمة والتي تركز على الفلسفة الليبرالية في تعزيز الفردية، مع العلم أن نموها داخل المجتمع يضعف الإطار القيمي الجماعي،

ومؤسسات الضبط غير الرسمية والفردية تؤدي دوراً كبيراً في التحرر من القيود الاجتماعية، والتمحور حول الذات، والعمل على إشباع الرغبات غير المحدودة. وهذا يساعد على تفاقم المشكلات الاجتماعية، والتمرد على أعراف المجتمع وقيمه، وإضعاف الانتماء والارتباط بالمجتمع وثقافته<sup>(١)</sup>.

وتعمل العولمة على إقصاء الثقافات المحلية وتمهيشها، وهذا لا يعني أنها تسير دون مقاومة، وردود فعل مضادة، بل العولمة تواجه تيارات شعبية عريضة تسعى إلى تأكيد الخصوصية الثقافية، والحفاظ على الهوية، وإحياء التراث، وقد بنى صاحب (نظرية صراع الحضارات) نظريته على استقرار كبير لحركات المقاومة وتياراتها التي تتم في دول العالم، وأظن أن هذه المقاومة قد أحدثت انشطاراً بين نخب العولمة والتيارات الشعبية العريضة التي تقف ضدها. وحركات الاحتجاج والمقاومة سوف يكون لها أخطارها الأمنية الكبيرة، وبالتأكيد أن لغة الاحتجاج وأساليب المقاومة للعولمة تعتمد على الموقف الرسمي الذي تتخذه الدولة من مسيرة العولمة<sup>(٢)</sup>.

كما أن العولمة بأشكالها ومظاهرها وأدواتها المختلفة تحد من سلطة الدولة، وتعمل على نشر القيم والأفكار الليبرالية التحررية، ومسيرة العولمة هذه أوجدت تحديات كبيرة للدولة، حيث تزايدت وانتشرت حركات التمرد والانفصال سواء في الدول الكبيرة أو الصغيرة. وتشير الإحصاءات إلى أن (٢٨) دولة تواجه حركات انفصالية تحمل السلاح بشكل مستمر، بينما هناك (٢٧) دولة تعاني من حركات انفصالية وعصياناً مع حملها للسلاح أحياناً، بينما تشهد (٤٣) دولة أخرى حركات تطالب بالحكم الذاتي، ولكنها تعتمد الطرائق السلمية.

(١) جلال أمين، «العولمة والدولة»، الرياض، مجلة المستقبل العربي، العدد ١٣٨، ١٩٩٨، ص ٢٥.

(٢) جابر العسيري، «أطروحة في العولمة»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، كلية القادة والأركان، ٢٠٠٠، ص ٧٣.

وأشار آخرون إلى آثار العولمة في الجوانب الأمنية بقولها: تسهم العولمة كذلك بصورة متبادلة في زيادة التباعد ، والتفاوتات الاقتصادية ، والتباينات التربوية ، والفجوات المعرفية وهي عامل يسهم في احتدام الصراعات الدينية والقومية ، وفي غزو المجتمعات والدول وإضعاف روابط التضامن التي من المفروض أن تدعمها الثقافة العالمية في القرية الكونية<sup>(١)</sup>.

ومن جانب آخر للعولمة قدرتها على تخطي الحواجز الجغرافية ، وإزالة القيود الجمركية على البضائع ، وإضعاف الضوابط التقليدية على تدفق الأموال والمعلومات عبر الشبكات الإلكترونية ، وذلك قد يسهم في انتشار الجريمة المنظمة سواء تجارة المخدرات أو جرائم الإرهاب والاختلاسات المالية بيسر وسهولة<sup>(٢)</sup>.

وهناك مخاطر استجدت على الساحة الدولية منذ بروز فجر العولمة من أهمها<sup>(٣)</sup>:

- ١- خطر الإملاء والإذعان وفقد سلطان الإرادة والحرية.
- ٢- خطر الشركات العابرة للقارات التي لا تتقيد بحدود سياسية ولا ثقافية ، بحيث لا تخضع هذه الشركات العملاقة إلى أي قانون في عقودها ، لأنها لا تتقيد بأي قاعدة وطنية ما.
- ٣- الفساد والإفساد ، لأن الشركات المتحكمة بالعالم اليوم ، تسعى قاطعة الحدود بين الدول ، وهي تبحث عن العملاء ، وترمي

---

(١) مايكل كارتون ، صبحي الطويل ، «مدخل الى الملف المفتوح» ، مجلة الحرس الوطني ، الرياض ، العدد(١) ، مجلد (٢٧) ، ١٩٩٧ ، ص ص ٢٤ .  
(٢) محمد حامد عبدالله ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٠٩ .  
(٣) محمد الحاجي ، ظاهرة العولمة الاقتصادية (دمشق: دار المكتبة ، ٢٠٠٠) ، ص ٤٣ .

مخلفاتها من النفايات النووية والكيميائية لتهلك الحرث والنسل ، وتلوث البيئة. وكل ذلك يؤدي إلى الرشوة ، والفساد المالي ، وارتفاع معدلات الجريمة ، وغيرها.

٤ - انكماش المؤسسات والشركات بعد دخول الحاسوب والإنسان الآلي، وكانت النتيجة تغير طبيعة العمل فزادت البطالة ، وراحت الشركات الكبرى تبتلع الشركات الصغرى ، وأصبحت فئة قليلة من المجتمع الإنساني تملك أكبر ثروة ، ولا ضير إن مات الفقير من الجوع. وتؤكد الإحصائيات أنه ما بين عام ١٩٩١ و١٩٩٤م فقد أكثر من مليون موظف وظائفهم في قطاع الصناعة في ألمانيا الغربية وحدها.

٥ - ضمور التعليم وضياع التنوع المعرفي والخصوصية.

٦ - زيادة الكراهية الناشئة عن الأقلمة ، والتعصب بين الناس ، والبيئة أصبحت إحدى ضحايا العولمة ، ويتمثل ذلك بإزالة الغابات الطبيعية والأعشاب ، ما أدى إلى تغير الطقس العالمي ، فارتفعت درجات الحرارة ، وزاد البرد والأعاصير والجليد ، وقد ازداد الجفاف وشحت الأمطار ، فانتشرت الأمراض المستعصية ، كسرطان الجلد وأمراض العين ، ونحو ذلك. وكذلك الأمراض المعدية التي كانت إحدى مخاطر العولمة وظهور المعركة مع أمراض نقص المناعة المكتسبة «الإيدز» ومن مخاطر العولمة أيضاً فكرة الأحياء المهددة بالانقراض.

كما أن هناك مسألة التسلح الكيميائي والنووي ، وهكذا في قضية الجريمة العالمية إذ أصبحت الجريمة في أمريكا كالوباء العام ، فعلى سبيل المثال تنفق ولاية كاليفورنيا على السجن ما يزيد على ما تخصصه ميزانية التعليم!!



ويمكن تصنيف المخاطر الناجمة عن العولمة كما يأتي<sup>(١)</sup>:

## ١ - المخاطر السياسية

- وهي من أكثر المخاطر تهديداً للدول وخاصة العربية وأهمها:
- أ - بروز ما يطلق عليه (الحق في التدخل الخارجي للشؤون الداخلية للدول).
  - ب - الاتجاه إلى إعادة ترتيب الأوضاع الإقليمية في بعض المناطق الحساسة من العالم.
  - ج - التسوية السلمية للصراعات الساخنة في ظل توازن القوى القائم.
  - د - احتكار الولايات المتحدة لموقع القوى العظمى ، مما يعني الاستمرار في استنزاف موارد المنطقة العربية.

## ٢ - المخاطر الاقتصادية:

- أ - المخاطر الناشئة عن اتفاقية التجارة العالمية.
- ب - التكتلات الاقتصادية الكبرى في ظل استمرار التفكك العربي.
- ج - التقسيم الجديد للعمل على المستوى الدولي.
- د - ازدياد حجم المعاملات في أسواق المال وفي النقد.
- هـ - المخاطر الناتجة من البطالة.
- و - التقسيم الناتج من التطور التكنولوجي الهائل على مستوى العالم.
- ز - الشركات العالمية العملاقة .

---

(١) المرجع السابق، ص ٤٤ .

فهناك شركات صناعية كبيرة تقضي على الشركات الصغيرة ، فقد ظهر مجدداً أن الشركات المتعددة الجنسية تنظم في إطار الشركات المساهمة ، وتعد شركة (متسويشي) المثال الأكبر على ذلك إذ بلغ حجم مبيعاتها (٣٥٠) مليار دولار. ويوضح الجدول رقم (٦) أكبر شركات العالم الصناعية وحجم مبيعاتها.

### الجدول رقم (٦)

#### أكبر شركات العالم الصناعية وحجم مبيعاتها

م	الشركة	الدولة	حجم التعامل مليون دولار	ما يعادل الناتج الاجتماعي لدولة
١	جنرال موتورز	الولايات المتحدة	١٦٤٠٦٩	أندونيسيا
٢	فورد	الولايات المتحدة	١٤٦٩٩١	الدانمارك
٣	رويال دتش / شل	هولندا/ بريطانيا	١٣٩٠٨٣	تايلاند
٤	إكسون	الولايات المتحدة	١٣٤٢٤٩	إفريقية الجنوبية
٥	موبيل أوبل	بريطانيا	٨١٥٠٣	إسرائيل / البرتغال
٦	جنرال إلكتريك	الولايات المتحدة	٧٩١٧٩	اليونان
٧	أي بي إم IBM	الولايات المتحدة	٧٥٩٤٧	-
٨	بريتش بتروليوم BP	بريطانيا	٧٥٧٩٧	-
٩	هيتاشي	اليابان	٧٠٦٧٧	ماليزيا
١٠	تويوتا موتورز	اليابان	٧٠٦٥٣	سنغافورة
١١	ديمر بتر	ألمانيا	٦٩٣١٠	الفلبين
١٢	فوكس فاكن	ألمانيا	٦٤٤٠٩	كولومبيا
١٣	سيمنس	ألمانيا	٦٠٥٨٦	فنزويلا

المصدر: جيرالد بوكسبرغر ، هارلد كليمنتا ، الكذبات العشر للعولمة ، ترجمة عدنان سليمان (الرياض: دار العبيكان، ٢٠٠٠) ، ص ٢٩ .

### ٣ - المخاطر الأمنية<sup>(١)</sup>

أ- التدخل الخارجي بحجة حقوق الإنسان أصبح غير خاف على كل الأمم والشعوب كما أن هيئة الأمم ما هي إلا أداة للولايات المتحدة الأمريكية التي هي العصاة السحرية لإسرائيل التي لها اليد الطولى في الأمم المتحدة، وفي مجلس الأمن، وهي شبه مهيمنة على الإعلام العالمي، فكل ما يسير في فلك أمريكا ولا يتعارض مع مصالحها أو مع مصالح ابنتها المدللة إسرائيل مهما كانت جرائمها في حق الشعوب والإنسانية فلن يجد المعارضة، والمثال الحي ما يجري لفلسطين في الوقت الراهن من قتل وتشريد وتدمير وما اتخذته أمريكا من مواقف ضد العرب واستخدام حق نقض الفيتو في كل القرارات العالمية التي تدعو إلى حماية دولية للفلسطينيين العزل، أما ما يمس مصالح أمريكا أو يتعارض مع السياسة الأمريكية فإن كلتا الدولتين تكونا سباقة إلى القضاء على كل من يعارض سياستها أو مصالحها.

ب- الاتفاقات الدولية الخاصة بحظر انتشار أسلحة الدمار الشامل. على الرغم من توقيع الولايات المتحدة الأمريكية على حظر أسلحة الدمار الشامل إلا أنها هي الوحيدة التي نقضت المعاهدة، وهي الآن مُصرّة على عدم التوقيع على تلك المعاهدة، وتنادي بنزع أسلحة الدمار الشامل، وخاصة من منطقة الشرق الأوسط ما عدا إسرائيل، ولا شك أن انتشار الأسلحة بشقيها التقليدي والذري أكبر كوابيس هذا القرن، والآن نحن مهددون بانتشار الأسلحة

---

(١) عبدالله التوم؛ عبد الرؤوف آدم، العولمة: دراسة تحليلية (الرياض: دار الوراق، ١٩٩٩)، ص ٩٨.

الكيمياوية التي تؤدي قصداً أو سهواً إلى إفناء أهل هذا الكوكب وهناك (٥, ٤٪) من الأسلحة التي انتجها الاتحاد السوفيتي سابقاً تعد مفقودة ، ولا يعرف لها أثر.

ج- قضايا المياه. يتوقع كثير من المحللين بأن الحرب القادمة في الشرق الأوسط هي حرب المياه إذ يشكو من ندرة المياه ، وهناك أنهار وقنوات تمر عبر دول بينها خلافات حدودية مزمنة، وسيقود شح المياه في هذه المنطقة إلى حرب مدمرة في المستقبل وبدأت الآن تركيا في بناء سدود على تلك الممرات ما حرم بعض الدول العربية من تلك الأنهار التي كانت تمر عبر أراضيها ، وإسرائيل التي تهدد مصر بضرب السد العالي، فإذا لم تلتزم كل الأطراف العهود والمواثيق الدولية فلا محالة من وقوع الحرب.

د- نقص العمل الاستراتيجي في كثير من الدول وخاصة الدول العربية. بعد حرب الكويت لم يكن للدول العربية أي عمق استراتيجي نظراً للاتفاقيات التي أجرتها معظم الدول العربية مع الدول الاجنبية ، والسماح لتلك الدول بإقامة قواعد عسكرية فيها.

هـ- دخول أطراف جديدة في بعض المناطق من العالم مثل دخول إسرائيل في الدول العربية ، والاعتراف بها من قبل المنظمة الفلسطينية وبعض الدول العربية، فإن الاعتراف بالمغتصب للأراضي العربية والذي يملك أسلحة نووية وتقنية عسكرية عالية أصبح يهدد الأمن العربي بأكمله ، وسيكون خطراً أيضاً على الاقتصاد العربي ، لأن هناك من يطالب بإنشاء سوق شرق أوسطية ، وستكون إسرائيل من بين تلك الدول واليهود لهم خبرة عالمية في جميع المجالات سواء الاقتصادية أو العسكرية أو في مجالات التقنية تمكنهم من التفوق على الدول العربية.

## ٤ - المخاطر الاجتماعية والثقافية

أ- اتساع الفجوة بين الأغنياء والفقراء ما يؤدي إلى عدم الاستقرار ، ولا يزال التباين الاقتصادي والاجتماعي بين دول الشمال والجنوب كثيراً لدرجة مذهلة على الرغم من مرور عقود من جهود التنمية ، وما زالت صياغة سياسات وطنية للتنمية الاقتصادية الفعالة للدول النامية غير مجدية .

والجدول الآتي رقم (٧) يبين الاختلاف في أوضاع السكان بين أغنى دولة في العالم (أمريكا) وأفقر دولة (مالي).

### الجدول رقم (٧)

#### مؤشرات الفجوة بين الأغنياء والفقراء

مالي	أمريكا	المؤشرات
١٥٠ دولاراً	١٦٠٠٠ دولار	متوسط دخل الفرد السنوي
١٢,٠٠٠	٢,٥ مليون	عدد المدرسين
٣٠٠	نصف مليون	عدد الأطباء
١٤	٩٥	المؤشر النوعي للحياة
٣٩	٧٣ عاماً	متوسط عمر الفرد
١٨٨	١٥	الوفيات لكل ألف
٪٥	٪٥٩	نسبة المتعلمين

المصدر: مجلة الحرس الوطني، ١٩٩٧، عدد ٥٣ .

ب- إضعاف التماسك الاجتماعي ، لأن جميع الثقافات ستتأثر بالثقافة العربية المشهورة بضعف الروابط الاجتماعية والأسرية .

ج- قضايا البيئة ، إذ أصبح الكون مهدداً بالتلوث من جراء المصانع ، والسيارات ، وأسلحة الدمار الشامل ، والأسلحة الكيماوية ، والجرثومية .

د- المخاطر الاجتماعية الناجمة عن الجريمة الدولية ، كتجارة المخدرات .  
هـ- مجموعة المخاطر الثقافية ، كانتشار أنماط الاستهلاك الأمريكي ،  
بل وثقافة الاستهلاك ، وإلى غير ذلك من التحديات الماثلة والخفية  
التي تواجه المجتمعات . ويمكن القول أن ما ذكر هو أبرز تلك  
المخاطر ذات الصلة الوثيقة بظاهرة العولمة<sup>(١)</sup> .

ويعاني هذا العصر مما يطلق عليه المعنيون بالجريمة «الجريمة المنظمة»  
وهي تلك التي تقع من جماعة من الجناة ذات تنظيم محكم خاص له رئيس  
وأعضاء وتحكم أنشطتها قواعد متفق عليها يلتزم بها الجميع ويعاقب كل  
من يخرج عليها بعقوبات تصل للقتل ، ولا تقع الجريمة إلا بعد تنظيم مدير  
تحسب كل خطواته وتوزع فيه الأدوار والمسؤوليات<sup>(٢)</sup> .

وقد احتل تعبير الجريمة المنظمة (Organized Crime) مكانته من  
مصطلحات علم الإجرام ، خاصة وأنه يمثل أخطر أنماط الجريمة وأكثرها  
تطوراً وأعمقها تأثيراً وتغلغلاً في مختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية  
في دول الغرب ، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية ، وهي الآن تنتشر  
وتتغلغل في جميع أنحاء العالم ، ويكفي للدلالة على حجم هذه الظاهرة  
الإجرامية أن نشير أنها بلغت من الازدهار حداً جعلها تحقق للمغمسين فيها  
أرباحاً تفوق تلك التي تحققها صناعة السيارات في أمريكا ، وتقدر الأموال  
المغتصبة التي تحصل عليها عصابات الإجرام المنظم بما يفوق خمسة بلايين  
دولار سنوياً لا تدفع عنها ضرائب بطبيعة الحال<sup>(٣)</sup> .

(١) محمد الحاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص ٤٤-٤٥ .

(٢) محمد نيازي حتاتة ، «الإرهاب» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد ١٠٩ ،  
إبريل ١٩٨٥ ، ص ٥ .

(٣) السيد أبو مسلم ، «الجريمة المنظمة» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد ١٠١ ،  
إبريل ١٩٨٣ ، ص ٣٧ .

وقد فرضت الجريمة المنظمة نفسها على مجتمعات عديدة من دول العالم وأصبحت المنظمات التي من هذا النوع من الإجرام ذات سلطة ونفوذ بحيث تفرض الرعب والخوف في نفوس المواطنين ، بل أن كثيراً من هذه المنظمات أصبح لها نشاط دولي يمتد إلى مناطق جغرافية واسعة وأسست أنواعاً من العلاقات الدولية والتحالفات في مجال العمليات وتبادل المنفعة والمعلومات بين النشاطات الإجرامية المنظمة والمنظمات الإرهابية في كثير من الدول<sup>(١)</sup>.

ويتركز نشاط الجريمة المنظمة وعصاباتاها في أعمال إجرامية لها خطورتها البالغة ، وهي أعمال القتل والتخريب والنهب ومختلف أعمال التهريب ، وعلى رأسها تهريب المخدرات ، وترويجها ، والقمار ، والأعمال المالية والتجارية غير المشروعة والاتجار في السلاح ، والرقيق الأبيض ، وتستغل نفوذها الكبير والمثمر في أوساط رجال الصناعة والجمارك والمطارات لتسهيل عمليات التهريب التي تقوم بها ، كما ترجع خطورة العصابات المذكورة إلى اتباع أساليب العنف في تنفيذ جرائمهم في كثير من الأحيان ، ولذا تهتم بتسليح أفرادها وتدريبهم على مختلف أنواع القتال المتلاحم ، واستخدام المتفجرات والمفرقات ، وأساليب استخدام تلك الأدوات في عمليات التخريب والنسف والتدمير وسرعة الاختفاء والهروب دون ترك أي آثار ، وكذا على تحمل عمليات استجواب عادي أو حتى عنيف ، إذا ما تم القبض عليهم مع مراوغة المحققين ، ومن الجرائم التي تحترفها تلك العصابات أيضاً جرائم وعمليات الإقراض بالربا الفاحش ، ويتم تحصيل الفوائد باستخدام أساليب عنيفة وتقديم الرشوة حتى لكبار الموظفين ، والسيطرة عليهم لتسهيل تنفيذ جرائمهم ، ويجدر بنا أن نحدد خصائص تلك الجرائم وهي كما يلي :

(١) أحمد جلال عز الدين ، الإرهاب والعنف السياسي ( القاهرة : دار الحرية للصحافة والطباعة والنشر ، ١٩٨٦ ) ، ص ٧.

- التنظيم الدقيق والذي بمقتضاه تتوحد الرئاسة وينضوي بقية الأعضاء لنظام طبقي تخصصي تحت إشراف فئة خاصة بالتخطيط ، وتعتمد على حسن توزيع الأدوار الذي يتم من خلال التدريب الجيد على مختلف أنواع العنف الإجرامي ، واستخدام أحدث الأساليب العلمية والأسلحة المتطورة ، وكل ما توفره التقنيات العلمية الحديثة من إمكانات في الاتصال والمواصلات والتتكر وانتحال الشخصية .
- التخطيط الجيد والمحكم لأي جريمة يتم الإعداد لتنفيذها بحيث لا يتركون أي ثغرة تفشل خطتهم أو تدل عليهم .
- احترام العمل الإجرامي وذلك باختيار عناصر التنفيذ بدقة ، وتدريبهم على كافة متطلبات الاحتراف الإجرامي .
- محاولة التستر على أعمالهم المستترة غير الشرعية بأعمال ظاهرية شرعية تبرر أرباحهم .

- محاولة تجنيد عناصر من السلطة وكبار موظفي الجهاز الحكومي للدول ، والسعي لابتزازهم بعد توريطهم في قضايا غير قانونية أو أخلاقية ، واستخدام المال والنساء لهذا الغرض ، وقد يصل الأمر إلى حد التصفية الجسدية للمعارضين كعقوبة لهم وإنذار للباقيين حتى يخضعوا للمنظمة الإجرامية وينفذوا طلباتهم .

- محاولة إدخال الرعب في نفوس المجتمع والشرطة ، وإظهار عجز أجهزة الأمن عن ضبط القائمين بهذه الأعمال الإجرامية .

وتتبع هذه المنظمات أسلوباً عنيفاً في مواجهة معارضيها ، أو حتى رجال السلطة العامة والقضاء وتتجه إلى اغتيالهم بصورة عنيفة وتستخدم في ذلك أعمال النسف ، وجدير بالذكر أن تلك العصابات ليس لها وجود



مؤثر بالعالم العربي فيما عدا عصابات تهريب المخدرات ، والتي يتبع بعضها أساليب عنيفة عند قيام السلطات بضبط عناصرها ، أو عند ضبط الشحنات المخدرة التي يهربونها<sup>(١)</sup>.

كما أن الروابط القائمة بين عصابات الجريمة المنظمة والمجموعات الإرهابية قد تجسدت بشكل واضح في مجالات تقديم وثائق السفر المزورة وتسهيل عبور الحدود من مواقع انطلاقها إلى مواقع عملياتها وتنفيذ أهدافها والتهديد المطروح من خطر الروابط القائمة بين الجريمة المنظمة والإرهاب ، إنما يتجسد أمامنا يوماً بعد يوم في الحالات المستحدثة من الجرائم ، باستعانة المنظمات الإرهابية بعصابات الجريمة المنظمة للحصول على الأسلحة النووية أو المواد الكيميائية والبيولوجية في عملياتها الإرهابية<sup>(٢)</sup>.

ولكن ما الذي يتوجب على أجهزة الأمن وعلومه القيام به إزاء ظهور مثل هذه الأنماط الجديدة من الجرائم ؟

فإن الباحث يجب على ذلك بالآتي:

١ - ضرورة مواكبة علوم الأمن لهذه الثورة التكنولوجية وملاحقتها وتحديث أسلوب عملها بما يتوافق مع التقنية الحديثة وإلا شكلت خطراً على المجتمع وأمنه وعلى الجهات الأمنية والقانونية وعلى إدارة الشرطة إعداد خطة لتفعيل تكنولوجيا الحاسبات والمعلومات والاتصالات وتحقيق أكبر استفادة من تطبيق أساليبها المتنوعة في مجال الأمن .

---

(١) محمد فاروق النبهان ، نحو استراتيجية عربية موحدة لمكافحة الإجرام المنظم (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٩٨٩) ص ٤٣ - ٥٠ .  
(٢) إبراهيم جاد ، «حول الروابط بين جرائم الإرهاب والجريمة المنظمة عبر الوطن» ، مجلة بحوث الشرطة ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة ، ٢٠٠٠ ، ص ص ٢٥٦ - ٢٦٠ .

٢ - تأمين الثورة المعلوماتية في دعائمها الثلاث : المعلومات والاتصالات والحاسبات بما يضمن عدم انحرافها عن أهدافها أو تعرضها لأي خطر يعوق مسيرتها ويحبط أهدافها.

٣ - دراسة التأثيرات الأمنية لهذه الثورة على المجتمع المحلي والعالمي اجتماعيا وسياسيا واقتصاديا وعسكريا ومحاولة بلورة نظم دفاع مناسبة للحيلولة دون التأثيرات الضارة لهذه الثورة على الفرد والنظام السياسي والاقتصادي في المجتمع .

٤ - توظيف الثورة المعلوماتية في دعائمها المختلفة في حفظ السلام والأمن ليس على المستوى المحلي أو القومي بل على المستوى العالمي كذلك .

ولتحقيق أداءٍ أمني على مستوى عالٍ من الكفاءة «Efficiency» والفاعلية «Effectiveness» فإنه لا بد من التغلب على هذه التحديات ، على أنه من المتصور والمنطقي أن هناك ثمة خطوة مهمة تمهد الطريق نحو تحقيق هذه الأهداف ألا وهي التعرف على هذه التحديات بوضوح .

ويتفق الباحث مع ما ذهب إليه البعض من أن نجاح مواجهة الجرائم المستجدة يتطلب الاعتماد بشكل مباشر على مجموعة من الأسس ، من أبرزها<sup>(١)</sup>:

١ - الاعتماد على المنهج العلمي ، سواء في التخطيط الاستراتيجي الأمني وفي أساليب أداء القطاعات الأمنية المعنية بمكافحة الجريمة .

٢ - الاستفادة من التقنيات المستخدمة في المجالات الأمنية؛ مثل الأجهزة المتطورة في الاتصال والانتقال والتفتيش والمراقبة وجمع المعلومات وتحليلها .

---

(١) محمد محمود درويش ، البحث العلمي والوقاية من الجريمة (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠١) ، ص ١٠٥ .

٣- تحليل ودراسة الأحداث الأمنية تحليلا علميا دقيقا ، وذلك لاستنباط واستقراء ما تحويه هذه الجرائم المستجدة من دلالات يمكن الاستفادة منها للوقاية من تلك الجرائم وسرعة ضبط مرتكبيها.

٤- تشجيع البحث العلمي في مجال البحوث الأمنية ، وذلك بإنشاء مراكز دراسات فاعلة ودعمها بكافة متطلبات البحث ، ماديا وإجرائيا.

٥- توجيه العمل الأمني لضرورة المبادأة في مواجهة الجرائم المستجدة.

٦- التركيز على تعميق جسور التعاون مع الجمهور ، باعتباره السند الحقيقي لمؤازرة رجل الأمن ، وتفعيل آليات التعاون والتحفيز.

٧- دعم المؤسسات الأمنية بالكوادر البشرية اللازمة ، نظرا لوجود نقص حاد في الكوادر البشرية التي تعمل في مجال الوقاية من الجريمة ومكافحتها.

٨- الارتقاء بمستوى تأهيل وتدريب رجل الأمن بما يواكب المتغيرات المستجدة ، وذلك من خلال الاختيار المحكم للمرشحين للعمل في المؤسسات الأمنية.

٩- تعميق روافد التعاون الدولي في المجالات الأمنية ، لا سيما أن من أبرز خصائص هذه الجرائم المستجدة البعد الدولي في تنفيذها وظهور نداءات حديثة وجادة ، بما يسمى «عولمة العمل الشرطي».

ومن هنا يمكن القول: إنه مهما حققت الجريمة من تطور فإن مقدرة وكفاءة رجل الأمن كفيلة بمواكبتها والحيلولة دون وقوعها والقبض بيد من حديد على مرتكبيها ، لا سيما إذا حرصت المؤسسات الأمنية على التعامل العلمي مع هذه التغيرات وما قد تحدثه من مجالات يمكن استغلالها

استغلالاً سيئاً في الانحراف والإضرار بالآخرين ، وهي غايات يطمح رجل الأمن ومن بعده المؤسسة الأمنية ومن بعدهما المواطن في تحقيقها.

ولهذا ، فإذا ما أريد لرجل الشرطة النجاح في القرن الحادي والعشرين الذي نعيش فيه فعليه اعتناق مدخل التدريب الذاتي لتنمية مهاراته لمواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية حتى تتحقق رسالة الأمن والأمان في ضوء كثرة هذه التحديات وتنوعها وتسارعها بل وحدثها في الغالب الأعم على رجل الشرطة .

## الخلاصة

تناول الباحث في هذا الفصل واقع الشرطة في المملكة العربية السعودية ، وذلك في مبحثين كما يلي :

في المبحث الأول عرض الباحث لتاريخ الشرطة في المملكة العربية السعودية من حيث: تعريف الشرطة لغوياً ، ومفهومها ، ونشأة الشرطة في المملكة وتطورها ، وهيكلها التنظيمي ، ووظيفة الشرطة بصفة عامة ، ثم عرض تفصيلاً لوظيفة الشرطة في المملكة العربية السعودية ، والتي أمكن حصرها في ثلاث وظائف أساسية هي: الوظيفة الإدارية (الضبط الإداري) والوظيفة القضائية (الضبط الجنائي) ، بالإضافة إلى الوظيفة الاجتماعية .

أما المبحث الثاني فتناول التحديات التي تواجه الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية ، فعرض لمجموعة من التحديات المتمثلة في: التحديات التي تتعلق بالجانب السياسي مثل جرائم العنف السياسي ، والارهاب بنوعيه الداخلي والخارجي . والتحديات التي تتعلق بالجانب الاقتصادي مثل جرائم السرقة والنصب والابتزاز ، و جرائم الاعتداء

على البنوك والمصارف ، وغسل الأموال . ثم تناول بعد ذلك التحديات التي تتعلق بالجانب الاجتماعي مثل البطالة وجرائم المخدرات ، والتشرد والتسول. أما التحديات التي تتعلق بالجانب التكنولوجي فكان أخطرها جرائم الإنترنت. وفي نهاية المبحث ناقش الباحث بالتفصيل التحديات التي تتعلق بالعملة بأشكالها ومظاهرها وأدواتها المختلفة. وخلص الباحث إلى أن نجاح مواجهة هذه التحديات يتطلب الاعتماد بشكل مباشر على مجموعة من الأسس من أهمها تنمية مهارات رجل الشرطة بما يمكنه من التغلب على هذه التحديات مستخدماً في ذلك التدريب الذاتي كمدخل حديث لتنمية المهارات .



# الفصل الخامس الدراسة التطبيقية





## ٥ . الدراسة التطبيقية

يهدف هذا الفصل إلى تحليل نتائج الدراسة التطبيقية وتحليلها وتفسيرها، والمعالجة الإحصائية، وإختبار فروض الدراسة من خلال التعرف على آراء واستجابات أفراد الدراسة (القيادات الأمنية من ضباط مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة والذين تم حصرهم من رتبة رائد إلى رتبة لواء) حيث إن تلك الرتب تمثل القيادات الأمنية حسب العرف العسكري ومعرفة اتجاهاتهم نحو استخدام التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، ويتم تناول ذلك في بحثين كما يلي:

- الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وفروض الدراسة .
- تحليل ومناقشة النتائج وفروض الدراسة.

## ٥.١ الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وفروض الدراسة

نعرض في هذا المبحث الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، واختبار صحة الفروض التي تناولتها الدراسة التطبيقية، وذلك من خلال النقاط التالية:

الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية»، ويحتوي على:

- نبذة تاريخية عن شرطة المدينة المنورة، ومجتمع وعينة الدراسة التطبيقية .
- تصميم قائمة الاستقصاء .
- الأساليب الإحصائية المطبقة .
- التوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة .
- قياس ثبات قائمة الاستقصاء .

- قياس الصدق التمييزي لقائمة الاستقصاء .
- « اختبار صحة فروض الدراسة » ، ويشمل :
- العلاقة الارتباطية بين المتغيرات الداخلة في الدراسة .
- تحليل التباين لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل الدراسة.
- اختبار «ت» ومستوى معنويته ، واختبار «ف» ومستوى معنويته .
- الانحدار الخطي البسيط لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة ودرجة تأثير كل متغير .

## ٥ . ١ . ١ الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

### ١ - مجتمع وعينة الدراسة

نظراً لأن الدراسة في موضوعها «التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية مع التطبيق على مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة» ، يقوم الباحث بتقديم نبذة تاريخية عن شرطة المدينة المنورة ، ومن ثم عينة البحث ، وذلك كما يلي :

#### نبذة تاريخية عن شرطة منطقة المدينة المنورة :

أنشئت أول مديرية للشرطة في المدينة المنورة في بداية الخمسينيات من القرن الهجري الماضي تحت اسم شرطة المدينة المنورة واختير قصر الخالدية مقراً لها ، وكان يتبعها مركز واحد فقط يعرف باسم «المركز» وقد أنشئ دون سواه في مبنى بباب قباء مهمته كأي مركز شرطة في الوقت الحاضر . وكان

ملاكها في ذلك الوقت ستين رجلاً من ضباط وجنود وموظفين ، ومرتبطة بالحاكم الإداري وهو أمير المدينة المنورة ، كما كانت مرتبطة إدارياً بمديرية الأمن العام منذ أن كانت بمقرها بالحميدية بمكة المكرمة ، وكان بمبنى مديرية الشرطة في ذلك الوقت مكتب القلم ومكتب المحاسبة ، وفتح مكتب ثالث ومكتب التحقيق والسجن ، وذلك لتيسير الأعمال المكلفة بها الشرطة سواء كانت جنائية أو إدارية ، وقد تم تعيين محمد بصراوي أول مدير شرطة لها .

وكانت أحياء المدينة المنورة محاطة بسور له مداخل ومخارج تغلق أبوابها ليلاً وتفتح نهاراً ويعرف الداخل والخارج منها ، لذلك كان ملاك الشرطة محدوداً ، وعند بداية الإنشاء كانت الحاجة تتطلب تعيين عمد للمحلات .  
وتعيين معاون للعمدة تحت مسمى نقيب الحارة وفيما بعد تم تعيين حراس ليليين باسم العسس أسندت لهم أعمال ليلية ميدانية تساعد رجال الشرطة في حفظ الأمن واستتبابه ، وكان العمدة ونقيب الحارة يتوليان إحضار أي شخص تطلبه الشرطة ، وكان للعمدة حينذاك دراية اجتماعية بأحوال الحي أو الحارة ساعدت في حل الخلافات والمنازعات التي تنشأ بين السكان ، كما كان مدير الشرطة أو ضباط المركز يقومون بجولات ميدانية تتم بالاستعانة بالجياد كوسيلة للنقل .

وتبعاً للتطور العمراني والسكاني فقد تم استحداث مواقع جديدة للمخافر وقد ساعدت هذه المخافر كثيراً في معرفة ما يحصل حولها . . وكان يفد إليها أصحاب الشأن عند نشوب الخلافات ما يسهل لمديرية الشرطة أو المركز الاطلاع على ما يجري واتخاذ اللازم وكانت وسيلة اتصال المخفر بالمديرية هي إرسال جندي أمن المديرية أو المركز للإبلاغ عن الحالات . ولم تكن توجد وسيلة أخرى كالسيارة أو الهاتف ، وبعد إزالة السور المحيط

بالمدينة تم إنشاء مفوضية باب قباء التي تعرف الآن بمركز قباء ، ومفوضية باب المجيدي ، التي تعرف الآن بمركز شرطة المنطقة المركزية.

وقد تحقق لشرطة منطقة المدينة المنورة ، زيادة في ملاكها وتجهيزاتها المكتبية فيما بعد وانتهى قصر الخالدية (المقر القديم) بالإزالة وشيد في موقعه مبنى جديد على الطراز الحديث وكانت مديرية الشرطة تحتوي على أقسام مختلفة في ذلك الوقت منها:

- مكتب القلم : ومهمته استقبال المعاملات الرسمية والتعاميم والبرقيات من الإدارات الحكومية وعرضها على مدير الشرطة وهو يعرف الآن بمكتب مدير الشرطة.

- القسم العدلي : ومهمته دراسة القضايا الجنائية واتخاذ الإجراءات اللازمة ورفعها لمقام الإمارة وكذلك القيام بالتحقيق في القضايا الجنائية المهمة وهو ما يعرف الآن بالتحقيقات الجنائية.

- مفوضية المركز : ومهمته تجنيد المنخرطين في السلك العسكري وتدريبهم ، ويقوم بعمله في الوقت الحاضر مدينة تدريب الأمن العام بمنطقة المدينة المنورة.

- مكتب السجن : كان يدير أعمال السجن مأمور ، ويعاونه كاتب واحد ويقومان بكافة أعمال شؤون السجناء ، وتشمل استقبال السجنين وتسجيل معلومات عن هويته وبداية سجنه وانتهاء محكوميته والأحكام الصادرة ، وترفع لمقام الإمارة صباح كل يوم كشوف خاصة بالسجناء<sup>(1)</sup>.

---

(1)- <http://www.moi.gov.sa/wps/portal>.

ومع بداية الثمانينيات الهجرية من القرن الماضي تمت إعادة هيكلة وتشكيل قطاعات الأمن العام ، ومن ذلك مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة ، حيث تحسن فيها الوضع الإداري القديم واعتمدت المسميات الجديدة واستحدثت العديد من الوظائف وتم زيادة الملاك بشرياً وآلياً. وحقت شرطة المنطقة إنجازات مميزة وتطورت أقسامها وتنوعت أنشطتها وخدماتها . وتعتبر مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة من أكبر مديريات شرط المناطق الكبرى المرتبطة بالجهاز المركزي ( مديرية الأمن العام ) . . وتتولى شرطة منطقة المدينة المنورة مسؤولية الأمن العام بالمنطقة والمحافظات التابعة لها ، حيث يرتبط بها إدارات ومراكز الشرطة في جميع المحافظات التابعة للمنطقة وهي :

- شرطة محافظة ينبع .
- مركز شرطة محافظة العلا .
- مركز شرطة محافظة خيبر .
- مركز شرطة محافظة الحناكية .
- مركز شرطة محافظة المهدي .
- مركز شرطة محافظة بدر .

وتساند شرطة منطقة المدينة لأداء واجباتها ومهامها الإدارات الأمنية التابعة للأمن العام بمنطقة المدينة المنورة ، وهي إدارة دوريات الأمن ، وإدارة المرور ، وإدارة مكافحة المخدرات ، والقوة الخاصة لأمن الطرق ، وقوات الطوارئ الخاصة . وتشكل هذه الإدارات وفقاً لهاكلها التنظيمية وأدوارها الوظيفية دوراً رئيسياً مهماً في حفظ الأمن ومكافحة الجريمة بكافة أنواعها ، ورعاية النظام وبسط سلطة الدولة وتنفيذ قوانينها وأنظمتها ، من خلال ما

توفر لها من إمكانات إدارية وفنية وبشرية ، وتتولى الإدارات الأخرى المرتبطة بشرطة المنطقة مهمتها الرئيسية وهي الأمن الوقائي ، والمروري والجنايي عبر عدة إدارات أمنية وجنائية وهي :

- إدارة الأمن الوقائي .
- شعبة التحريات والبحث الجنائي .
- شعبة الأدلة الجنائية .

إضافة إلى الإدارات الأمنية المتخصصة كالمرور والدوريات ومكافحة المخدرات. وهناك مراكز أمنية/ جنائية تتوزع على أحياء المدينة المنورة لتغطيتها بالكامل وهي :

- مركز شرطة المنطقة المركزية .
- مركز شرطة أحد .
- مركز شرطة العقيق .
- مركز شرطة الخالدية .
- مركز شرطة قباء .
- مركز شرطة العزيزية .
- مركز شرطة العيون .
- مركز شرطة الفيصلية .

كما أن شرطة المدينة المنورة تعد من أوائل الشرط التي تم إنشاؤها بعد فتح الحجاز ، بل تمثل مع شرطة العاصمة بمكة المكرمة أول إدارتين للشرطة إذ كانتا نواة المديرية العامة للشرطة ، فقد أصدر صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن عبد العزيز آل سعود أمره للسيد مهدي بن صالح

بتشكيل شرطة المدينة المنورة، وعهد إليه بتشكيل إدارة الشرطة تلك في ضوء تعليمات تضمنها الأمر<sup>(١)</sup>.

وقد أصبحت شرطة منطقة المدينة المنورة تضاهي مثيلاتها من شرط مناطق المملكة العالية تجهيزاً من الناحية البشرية، فلديها ضباط مؤهلون تأهيلاً عالياً يحملون شهادات جامعية من أرقى الجامعات في المملكة في كافة التخصصات العلمية، وبالنسبة للتجهيزات الآلية، فلدى الشرطة في الوقت الراهن أحدث الأجهزة العلمية في كشف الجريمة وملاحقة المجرمين والمخالفين للنظام. ومن ذلك وسائل الاتصال الحديثة المختلفة التي تستخدم في الدول المتقدمة، ويعمل عليها أفراد مؤهلون ومدربون تدريباً عالياً.

### عينة البحث

قام الباحث بتطبيق أسلوب الحصر الشامل في اختياره لمفردات عينة البحث، وذلك باحصاء جميع مفردات مجتمع البحث والمثلة في القيادات الأمنية بشرطة المدينة المنورة، وذلك للأسباب التالية:

- توافر كشف بيان حديث بمفردات المجتمع والبالغ ٧٤١ مفردة.
- قلة عدد مفردات المجتمع نسبياً.
- تركيز المفردات المستهدفة بشرطة المدينة المنورة.
- تماثل وتشابه خصائص مفردات العينة.
- ويوضح الجدول التالي مفردات عينة البحث:

---

(١) ورقة عمل مقدمة من المتحدث الإعلامي بمديرية شرطة منطقة المدينة المنورة/شعبة العلاقات والتوجيه، ٢٠٠٧م.

## الجدول رقم (٨)

### مفردات عينة البحث

العدد	الرتبة
١٤	رائد
٤٨	مقدم
٦٤	عقيد
١٦	عميد
٥	لواء
١٤٧	اجمالي

بالنظر الى الجدول السابق نجد ان مجتمع الدراسة يبلغ (١٤٧) مفردة من القيادات الأمنية بدأ من رتبة رائد وحتى رتبة لواء والتي تشغل بالفعل الوظائف القيادية بالشرطة. وقد قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على عينة البحث ، وتم تجميع عدد (١٢٤) قائمة بنسبة استجابة تساوي (٨٤.٣٪) ، وقد كانت القوائم الصحيحة والقابلة للمعالجة الاحصائية (١١٩) قائمة بنسبة (٨١٪) من العينة المقررة.

### تصميم قائمة الاستقصاء

تضمنت قائمة الاستقصاء مجموعة من العبارات تقيس اتجاهات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة ، حيث كانت بعض هذه العبارات ذات اتجاه إيجابي والبعض الآخر ذات اتجاه سلبي ، وقد تم توحيد المقياس في الاتجاه الموجب لدرجة الموافقة .



ولتصميم هذه القائمة فقد قام الباحث بالاطلاع على عديد من الدراسات السابقة في مجال موضوع الدراسة ، بالإضافة إلى قيامه بإجراء لقاءات ميدانية مع بعض القيادات الأمنية بشرطة المدينة المنورة ، وطرح عليهم بعض الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة . ومن ثم قام بعرض القائمة على السادة المشرفين والعاملين في مجال الإحصاء وانتهى إلى إعداد أداة دراسة تضمنت بعض المقاييس وذلك كما يلي :

### البيانات الديموجرافية

واشتملت على بعض الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة تمثلت في :  
العمر ، الرتبة ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة .

### المقياس الأول

واحتوى على مجموعة من الأسئلة للتعرف على مدى توفر مقومات عملية التدريب الذاتي بعينة البحث . من خلال عشر عبارات صممت بطريقة « ليكرت » على مقياس خماسي الاتجاه حيث كان لكل إجابة وزن مرجح وذلك كما يلي :

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن المرجح	٥	٤	٣	٢	١

وقد كانت جميع العبارات ذات اتجاه إيجابي تجاه درجة الموافقة، عدا العبارة رقم ٨ فقد كانت ذات اتجاه سلبي . وتم ترميز هذا المقياس بالكود (Y) .

## المقياس الثاني

واشتمل على أربع عشرة عبارة لقياس آراء واتجاهات عينة الدراسة تجاه التدريب الذاتي. وذلك على نفس الطريقة السابقة . وقد كانت جميع العبارات ذات اتجاه إيجابي تجاه درجة الموافقة عدا العبارات أرقام ١٤ و١٥ و٢٣ ، فقد كانت ذات اتجاه سلبي . وتم ترميز هذا المقياس بالكود (X 1) .

## المقياس الثالث

وتضمن خمس عشرة عبارة للتعرف على مدى مناسبة البيئة التنظيمية لتطبيق مفهوم التدريب الذاتي . وذلك على نفس الطريقة المتبعة. وقد كانت جميع العبارات ذات اتجاه إيجابي تجاه درجة الموافقة عدا العبارات أرقام ٢٨ و٣٢ فقد كانت ذات اتجاه سلبي . وتم ترميز هذا المقياس بالكود (X 2) .

ولضمان واقعية الدراسة التطبيقية فقد قام الباحث بإضافة سؤالين مقالين ، أحدهما عن الممارسات الادارية التي تعكس مدى اهتمام الادارة بعملية التدريب الذاتي، والثاني عن اقتراحات عينة البحث لتفعيل عملية التدريب الذاتي.

## ٣- أساليب المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام الحاسب الآلي على حزم البرامج الإحصائية «SPSS VER. 15» . وذلك لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال قوائم الاستقصاء ، وذلك باستخدام الأساليب التالية :

- معامل « ألفا كرونباخ » لقياس الثبات والتحقق من درجة اعتمادية المقاييس المستخدمة .
- اختبار «ت» ومستوى معنويته لقياس الصدق التمييزي .
- التكرارات والنسب لتوصيف عينة الدراسة .
- مقاييس التشتت ( المتوسطات الوزنية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ) لقياس اتجاهات عينة الدراسة .
- تحليل التباين «Anova Test» لبيان نوع وقوة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات .
- الانحدار الخطي البسيط لبيان التأثيرات المختلفة لمتغيرات الدراسة على موضوع البحث .

#### ٤ - التوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة

- احتوى توصيف عينة الدراسة على بعض البيانات الشخصية لعينة الدراسة كانت كما يلي :
- العمر : ٢٥ - ٣٥ عاماً ، ٣٦ - ٤٥ عاماً ، أكثر من ٤٥ عاماً .
- الرتبة : رائد ، مقدم ، عقيد ، عميد ، لواء .
- المؤهل العلمي : ثانوية عامة / دبلوم ، بكالوريوس ، دبلوم عال ، ماجستير ، دكتوراه .
- سنوات الخبرة : أقل من ١٥ سنة ، ١٦ - ٢٠ سنة ، فوق ٢٠ سنة .
- ونعرض فيما يلي التكرارات والنسب لكل بيان من هذه البيانات وتحليلها :

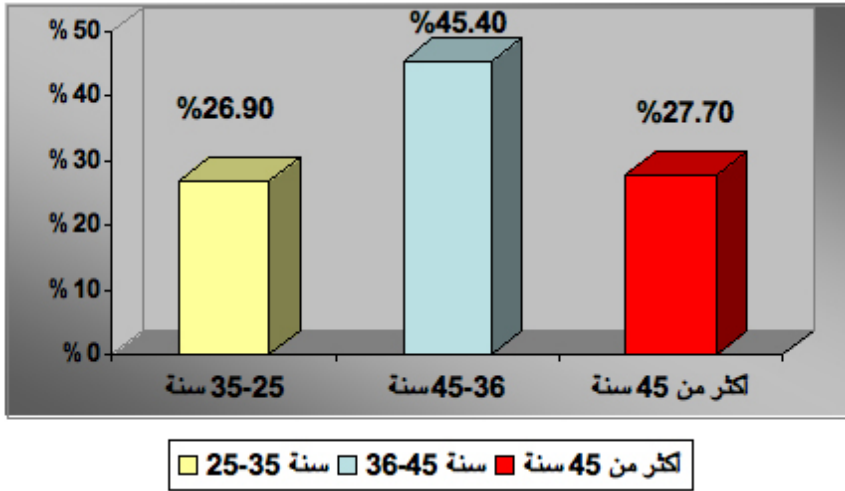
## بالنسبة للعمر

يعرض جدول رقم (٩) وشكل رقم (٦) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص العمر .

### الجدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص العمر

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	البيان
٢٦,٩ %	٣٢	٣٥-٢٥ سنة	العمر
٤٥,٤ %	٥٤	٤٥-٣٦ سنة	
٢٧,٧ %	٣٣	أكثر من ٤٥ سنة	
١٠٠ %	١١٩	-	الاجمالي



### الشكل رقم (٦)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص العمر

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن الفئة العمرية ٢٥ - ٣٥ سنة بلغت ٩, ٢٦٪، والفئة العمرية ٣٦ - ٤٥ سنة بلغت ٤, ٤٥٪، في حين بلغت النسبة المئوية لمن هم فوق ٤٥ سنة ٧, ٢٧٪. ويعكس ذلك توازن العينة وأنها شملت آراء واتجاهات جميع الفئات العمرية، مما يساهم في صحة الاعتماد على نتائج الدراسة.

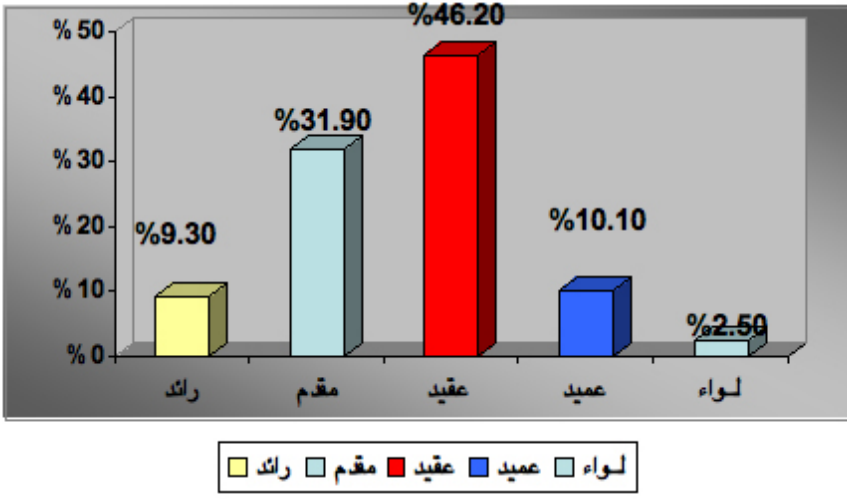
بالنسبة للرتبة

يعرض جدول رقم (١٠) وشكل رقم (٧) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص الرتبة .

#### الجدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص الرتبة

البيان	التوزيع	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة	رائد	١١	٩,٣٪
	مقدم	٣٨	٣١,٩٪
	عقيد	٥٥	٤٦,٢٪
	عميد	١٢	١٠,١٪
	لواء	٣	٢,٥٪
الاجمالي	-	١١٩	١٠٠٪



الشكل رقم (٧)

توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة فيما يخص الرتبة

يتضح من الجدول والشكل السابقين وجود ثقة عالية في النتائج لاختلاف المستويات والرتب والذي يعمل على تباين وتنوع آراء عينة الدراسة حول الموضوع .

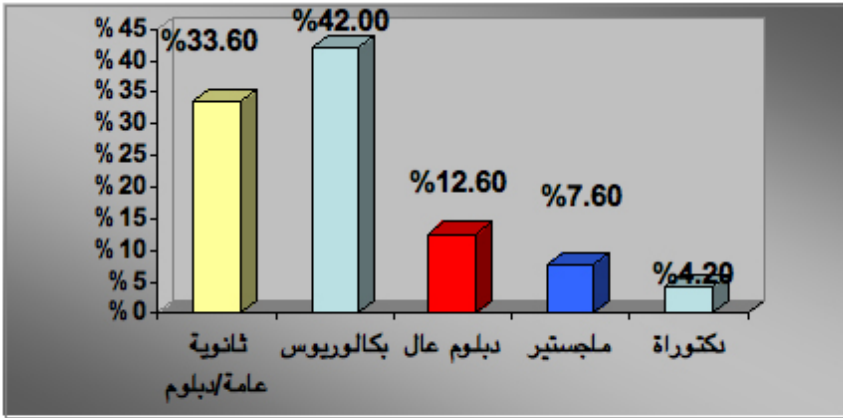
بالنسبة للمؤهل العلمي

يعرض جدول رقم (١١) وشكل رقم (٨) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص المؤهل العلمي .

## الجدول رقم (١١)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	البيان
٣٣,٦٪	٤٠	ثانوية عامة/ دبلوم	المؤهل العلمي
٤٢٪	٥٠	بكالوريوس	
١٢,٦٪	١٥	دبلوم عال	
٧,٦٪	٩	ماجستير	
٤,٢٪	٥	دكتوراه	
١٠٠٪	١١٩	-	الاجمالي



■ ثانوية عامة/دبلوم ■ بكالوريوس ■ دبلوم عال ■ ماجستير ■ دكتوراة

## الشكل رقم (٨)

توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة فيما يخص المؤهل العلمي

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن هناك ثقة عالية في النتائج لتباين مستوى التعليم والذي يعمل على الفهم والإدراك الجيد لعينة الدراسة للموضوع .

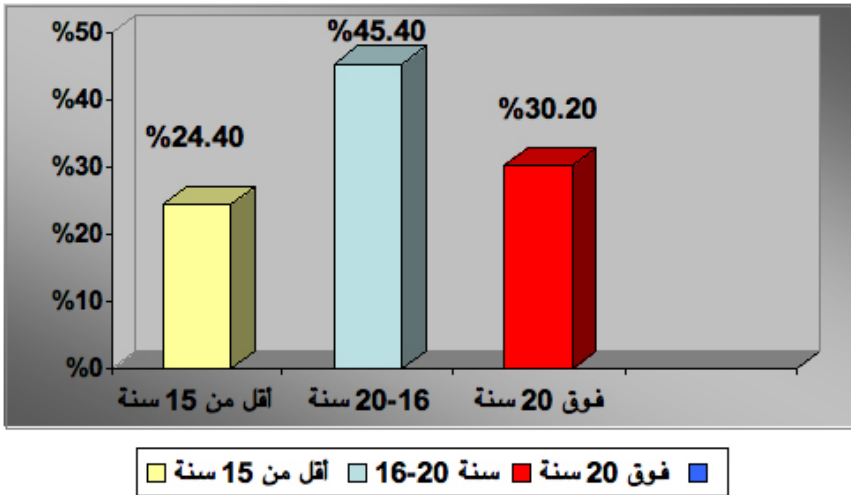
## بالنسبة لسنوات الخبرة

يعرض جدول رقم (١٢) وشكل رقم (٩) التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص سنوات الخبرة .

### الجدول رقم (١٢)

التكرارات والنسب المئوية لعينة الدراسة فيما يخص سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	التوزيع	البيان
٢٤,٤ %	٢٩	أقل من ١٥ سنة	سنوات الخبرة
٤٥,٤ %	٥٤	٢٠-١٦ سنة	
٣٠,٢ %	٣٦	فوق ٢٠ سنة	
١٠٠ %	١١٩	-	الاجمالي



### الشكل رقم (٩)

توزيع وتكرارات ونسب عينة الدراسة بالنسبة لسنوات الخبرة  
يتضح من الجدول والشكل السابقين توافر عنصر خبرة جيد في  
المستقصى منهم مما يدعم الثقة في نتائج الإجابات المتحصل عليها .



## ٥- قياس معاملات الارتباط بين المتغيرات الديموجرافية و متغير التدريب الذاتي

يوضح الجدول التالي معاملات الارتباط بين المتغيرات الديموجرافية و متغير التدريب الذاتي باستخدام معامل «سبيرمان»

الجدول رقم (٣١)  
معاملات الارتباط بين المتغيرات الديموجرافية و متغير أهمية التدريب الذاتي

المتغير التابع	المعنوية	معامل الارتباط	عناصر المتغيرات الديموجرافية
التدريب الذاتي Y	** ٠,١٠٢	- ٠,٠٤٨	D1(العمر)
	** ٠,٢٣٧	٠,٠٦٧	D2(الرتبة)
	** ٠,٠٠٨	٠,٢٢١	D3(المؤهل)
	** ٠,٢٠٩	- ٠,٠٧٥	D4(الخبرة)

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

يعكس الجدول السابق العديد من الملاحظات، وذلك كما يلي :

- بالنسبة للعمر: نجد أن العلاقة الارتباطية بين العمر و عملية التدريب الذاتي هي علاقة جوهرية عكسية حيث كان معامل الارتباط (-٠,٠٤٨)، و يعكس هذا أنه كلما زاد العمر قل معه استجابة القيادات الأمنية لتنمية مهاراتهم الادارية باستخدام مثل هذا الأسلوب من أساليب التدريب .

- بالنسبة للرتبة: نجد أن العلاقة الارتباطية بين الرتبة و عملية التدريب الذاتي هي علاقة جوهرية طردية حيث كان معامل الارتباط (٠,٠٦٧)، و يعكس هذا أنه كلما زادت الرتبة زاد معها الاتجاهات الايجابية للقيادات الأمنية تجاه تنمية مهاراتهم الادارية عن طريق التدريب الذاتي .

- بالنسبة للمؤهل: نجد أن العلاقة الارتباطية بين المؤهل العلمي وعملية التدريب الذاتي هي علاقة جوهرية طردية أيضا حيث كان معامل الارتباط (٠, ٢٢١)، ويعكس هذا أنه كلما زاد المستوى التعليمي للقيادات الأمنية زاد معه الاقبال على تطبيق مفهوم التدريب الذاتي.

- بالنسبة للخبرة: نجد أن العلاقة الارتباطية بين الخبرة وعملية التدريب الذاتي هي علاقة جوهرية عكسية حيث كان معامل الارتباط (٠, ٠٧٥ -)، ويعكس هذا أنه كلما زادت الخبرة قل معها استجابة القيادات الأمنية لتنمية مهاراتهم الادارية باستخدام مثل هذا الأسلوب من أساليب التدريب .

- ويرى الباحث: بأن هناك تضاداً أو تعارضاً عند قياس معاملات الارتباط بين المتغيرات الديموجرافية الخاصة بمتغيري الرتبة والخبرة وعلاقتها بمتغير التدريب الذاتي، حيث إنه كلما زادت الرتبة زاد معها الاتجاهات الإيجابية للقيادات الأمنية تجاه تنمية مهاراتهم الإدارية عن طريق التدريب الذاتي، وبالنسبة لمتغير الخبرة كلما زادت قل معها استجابة القيادات الأمنية لتنمية مهاراتهم الإدارية باستخدام هذا الأسلوب.

- وقد يعزو الباحث هذه النتيجة من التعارض لوجود فئة من الضباط غير متخصصين (أو غير حاصلين على مؤهلات عليا) ولكنهم في نفس الوقت يمتلكون خبرة عدد كبير من السنوات، فيرى البعض منهم بأن تلك الخبرة التي حصل عليها كافية ولا يحتاج لتنمية مهارته مقتنعاً بما لديه من إمكانيات ذاتية، كما أنه لم تتح له الفرصة سابقاً بالتعامل مع الحاسب أو تقنية الاتصال الحديثة.

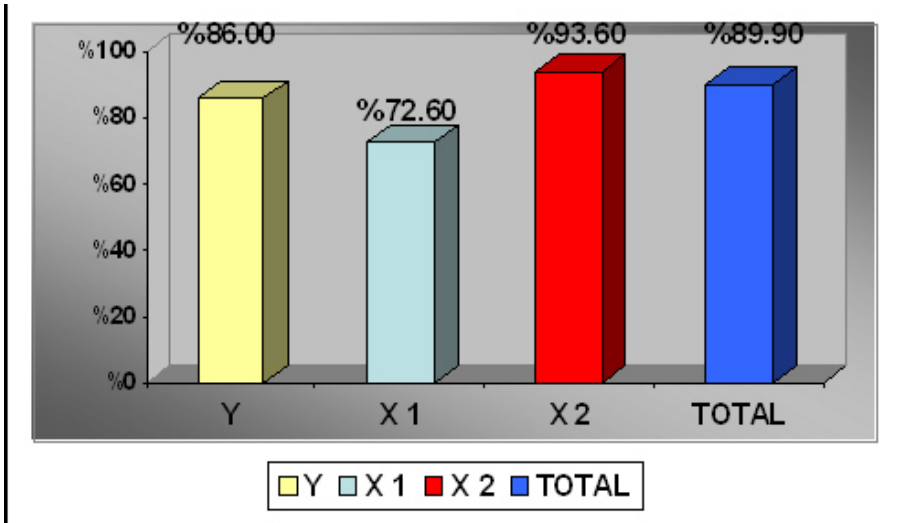
## ٦ - قياس ثبات قائمة الاستقصاء

تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة أداة القياس ( قائمة الاستقصاء ) في قياسها لمتغيرات الدراسة . وتم ذلك باستخدام معامل «ألفا كرونباخ» ، ويوضح جدول رقم (١٤) وشكل (١٠) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة .

### الجدول رقم (١٤)

#### معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

المتغير	الرمز الكودي	عدد العبارات	معامل $\alpha$
التدريب الذاتي	Y	١٠	٪٨٦
الاتجاهات	X 1	١٤	٪٧٢,٦
المناخ التنظيمي	X 2	١٥	٪٩٣,٦
اجمالي الثبات	Total	٣٩	٪٨٩,٩



الشكل رقم (١٠) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

يبين الجدول والشكل السابقان أن معاملات الثبات تراوحت ما بين ٦, ٧٢٪ - ٦, ٩٣٪ وباجمالي ثبات نحو ٩٠٪. ويعكس ذلك ثباتاً كبيراً لأداة القياس ويطمئن إلى ثبات آراء واتجاهات عينة البحث تجاه قائمة الاستقصاء وبدرجة عالية جداً.

## ٧- الصدق التمييزي لقائمة الاستقصاء

تخضع أي ظاهرة كونية للتوزيع الطبيعي وتميز بين ثلاث فئات :

فئة عليا ٢٥٪      فئة وسطى ٥٠٪      فئة دنيا ٢٥٪

وحتى تكون عبارات المقياس صادقة فلا بد أن تختلف آراء واستجابات الفئة العليا لعينة الدراسة عن الفئة الدنيا. وإذا لم تختلف اتجاهات عينة الدراسة تجاه الاستجابة لعبارة ما، تصبح تلك العبارة غير صادقة حيث إنها لم تميز بين هاتين الفئتين ويلزم حذفها من المقياس . ويوضح ملحق رقم (٣) الصدق التمييزي لعبارات قائمة الاستقصاء وتتضح جوهرية الفروق بين الفئتين العليا والدنيا ، أي أن الاستجابات لعينة الدراسة ميزت بين الفئتين العليا والدنيا . وهذا يدل على اختلاف اتجاهات الفئة العليا عن الفئة الدنيا.

## ٥ . ١ . ٢ اختبار صحة فروض الدراسة

### ١- اختبار صحة الفرض الأول

ينص هذا الفرض على :

«يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية» ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي:

## معاملات الارتباط

يبين جدول رقم (١٥) معاملات الارتباط بين متغير اتجاهات القيادات  
الأمنية كمتغير مستقل ومتغير فاعلية عملية التدريب الذاتي كمتغير تابع .

### الجدول رقم (١٥)

#### مصنوفة الارتباط للفرض الأول

المتغير التابع (Y)	المعنوية	معامل الارتباط	عناصر المتغير (الاتجاهات)
فاعلية عملية التدريب الذاتي	** ٠,٠٠٠	٠,٢٥٣	X١١
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٦٣	X١٢
	** ٠,٠٠٠	٠,٢٩٧	X١٣
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٥٥	X١٤
	** ٠,٠٠٠	٠,١٠٥	X١٥
	** ٠,٠٠٠	٠,٢٢١	X١٦
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٨١	X١٧
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٧٢	X١٨
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	X١٩
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٢٣	X١٠
	** ٠,٠٠٠	٠,٣١٧	X١١
	** ٠,٠٠٠	٠,١١٢	X١٢
	** ٠,٠٠٠	٠,٢١٣	X١٣
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٧٢	X١٤

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول السابق يتضح وجود ارتباط جوهري طردي قوي عند مستوى معنوية ٠,٠١ بين اتجاهات القيادات الأمنية وفاعلية عملية التدريب الذاتي.

### تحليل التباين

يبين جدول رقم (١٦) تحليل التباين لمتغير اتجاهات القيادات الأمنية ومتغير فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### الجدول رقم (١٦)

### تحليل التباين للفرض الأول

اختبار «ف»		متوسط المربعات	مجموعة المربعات	البيان
المعنوية	الارتباط	١٠٠,٣٦٤	١٤٠٥,١٠١	الانحدار
** ٠,٠٠٠	١٠٦,٥٥٥	٠,٩٤٢	٩٨,٨٩٩	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين السابق يتضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين اتجاهات القيادات الأمنية وفاعلية عملية التدريب الذاتي ، حيث كانت قيمة اختبار «ف» ١٠٦,٥٥٥ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدلل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرية العلاقة بين المتغيرين .

اختبار « ت » ومستوى معنويته

يبين جدول رقم (١٧) نموذج الانحدار للفرض الأول

الجدول رقم (١٧)

اختبار « ت » للفرض الأول

اختبار « ت »		عناصر المتغير (الاتجاهات)
القيمة	المعنوية	
٣,٧٥٩	** ٠,٠٠٢	X١١
١,٠٨١	** ٠,٠٠٠	X١٢
٣,٤٦٨	** ٠,١٨٠	X١٣
٠,٨٤٥	** ٠,٠٠١	X١٤
١,١٨٤	** ٠,٠٠٩	X١٥
٢,٩٧٦	** ٠,٠٠٠	X١٦
١,١٨٩	** ٠,٠٠٥	X١٧
١,٧٥٣	** ٠,٠٨٠	X١٨
٠,٠٩١	** ٠,٠٢٠	X١٩
٠,٤٥٢	** ٠,٠٥١	X١١٠
٢,٨٠٣	** ٠,٠٠٥	X١١
١,٢٥١	** ٠,٠٠٧	X١١٢
٢,٩٨٩	** ٠,٠٠٠	X١٣
١,٣٠١	** ٠,٠٠٤	X١٤

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح أن جميع عناصر المتغير الداخلة في النموذج صحيحة حيث لم يصل تأثير أي منها إلى الصفر .

## معامل التحديد

يبين جدول رقم (١٨) معامل التحديد ( $R^2$ ) لمتغير الفرض الأول .

### الجدول رقم (١٨)

#### معامل التحديد للفرض الأول

البيان	$R^2$	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠,٩٣٤	٠,٩٦٧	٠,٩٧٠٥١

يبين الجدول أعلاه أن معامل التحديد  $R^2 = 0.934$  ، وهو يعني أن اتجاهات القيادات الأمنية تؤثر في فاعلية عملية التدريب الذاتي بنسبة ٩٣,٤ ٪ ، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها .

كما سبق يتضح صحة الفرض الأول القائل :

«يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية» .

## ٢ - اختبار صحة الفرض الثاني

ينص هذا الفرض على :

«يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية» .

ولإثبات صحة / عدم صحة هذا الفرض نقوم بعدد من الاختبارات كما يلي :



## معاملات الارتباط

يبين جدول رقم (١٩) معاملات الارتباط بين متغير المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية كمتغير مستقل ومتغير فاعلية عملية التدريب الذاتي كمتغير تابع.

الجدول رقم (١٩)

### مصفوفة الارتباط للفرض الثاني

المتغير التابع (Y)	المعنوية	معامل الارتباط	عناصر المتغير (المناخ التنظيمي)
فاعلية عملية التدريب الذاتي	** ٠,٠٠٠	٠,٤٨٤	X٢١
	** ٠,٠٠٠	٠,٢٤٩	X٢٢
	** ٠,٠٠٠	٠,٠١٦	X٢٣
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٤٩	X٢٤
	** ٠,٠٠٠	٠,١٥١	X٢٥
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٦٥	X٢٦
	** ٠,٠٠٠	٠,١٨٨	X٢٧
	** ٠,٠٠٠	٠,٢٨٥	X٢٨
	** ٠,٠٠٠	٠,١٢٤	X٢٩
	** ٠,٠٠٠	٠,٢١٢	X٣٠
	** ٠,٠٠٠	٠,٥١٦	X٣١
	** ٠,٠٠٠	٠,١٨٤	X٣٢
	** ٠,٠٠٠	٠,٠٠٥	X٣٣
	** ٠,٠٠٠	٠,٢٣٦	X٣٤
	** ٠,٠٠٠	٠,١٩٩	X٣٥

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح وجود ارتباط جوهري قوي عند مستوى معنوية ٠,٠١، بين المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية وفاعلية عملية التدريب الذاتي.

## تحليل التباين

يبين جدول رقم (٢٠) تحليل التباين لمتغير المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية و متغير فاعلية عملية التدريب الذاتي.

الجدول رقم (٢٠)

### تحليل التباين للفرض الثاني

اختبار « ف »		متوسط المربعات	مجموعة المربعات	البيان
المعنوية	الارتباط	٩١,٧٢٤	١٣٧٥,٨٦٥	الانحدار
** ٠,٠٠٠	٧٤,٤٤٧	١,٢٣٢	١٢٨,١٣٥	الخطأ

بالنظر في جدول تحليل التباين أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباطية قوية بين المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية وفاعلية عملية التدريب الذاتي، حيث كانت قيمة اختبار « ف » ٧٤,٤٤٧ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ وتدل على صحة العلاقة الانحدارية وجوهرياً العلاقة بين المتغيرين .

اختبار « ت » ومستوى معنويته

يبين جدول رقم (٢١) نموذج الانحدار للفرض الثاني

الجدول رقم (٢١)

اختبار « ت » للفرض الثاني

اختبار « ت »		عناصر المتغير (المناخ التنظيمي)
المعنوية	القيمة	
** ٠,٠٠٠	٨,٢١٤	X٢١
** ٠,٠٠٠	٤,٩٠٣	X٢٢
** ٠,٠٢٩	٠,٢١٦	X٢٣
** ٠,٣٨٦	٠,٨٦٩	X٢٤
** ٠,٠٥٢	٩٤٦.١	X٢٥
** ٠,١١٥	١,٠٠٦	X٢٦
** ٠,٠٠٢	٣,١٣٩	X٢٧
** ٠,٠٠٠	٧,٩٠٣	X٢٨
** ٠,٠٠٠	٣,٨٨٢	X٢٩
** ٠,٠٠٠	٤,٨٣٤	X٢١٠
** ٠,٠٠٠	٥,٢١١	X٢١١
** ٠,٠٠٠	٤,٥٢٢	X٢١٢
** ٠,٠٠٠	٠,١٥٠	X٢١٣
** ٠,٠٨١	٤,٧٦٣	X٢١٤
** ٠,٠٠٠	٤,١٠٨	X٢١٥

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١

بالنظر في الجدول أعلاه يتضح أن جميع عناصر المتغير الداخلة في النموذج صحيحة حيث لم يصل تأثير أي منها إلى الصفر.

## معامل التحديد

يبين جدول رقم (٢٢) معامل التحديد ( $R^2$ ) للفرض الثاني

الجدول رقم (٢٢)

### معامل التحديد للفرض الثاني

البيان	$R^2$	R	الخطأ المعياري
معامل التحديد	٠,٩١٥	٠,٩٥٦	١,١٠٩٩٩

يبين الجدول أعلاه أن معامل التحديد  $R^2 = ٠,٩١٥$ ، وهو يعني أن المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية يؤثر في فاعلية عملية التدريب الذاتي بنسبة ٩١,٥٪، أما النسبة الباقية فتفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الأخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب سحب العينة ودقة القياس وغيرها

كما سبق يتضح صحة الفرض الثاني القائل :

«يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية»(\*)

(\*) تناول الباحث بعض عناصر المناخ التنظيمي والتي يرى أنها الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث وذلك فيما يخص العبارات التي تقيس هذا المحور كما يلي:

- القيادة الإدارية: العبارات أرقام ٢٧-٣٠، ٣٦، ٣٧.
- التكنولوجيا: العبارات أرقام ٢٥، ٢٦.
- تخطيط الاحتياجات التدريبية، العبارات أرقام ٣٢، ٣٣.
- تقييم الأداء: عبارة رقم (٣١).
- الاتصال: عبارة رقم (٣٤).
- الترقى: عبارة رقم (٣٥).

## ٥ . ٢ تحليل ومناقشة النتائج وفروض الدراسة

نتناول في هذا المبحث تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة التطبيقية ، وذلك من خلال استخدام المقاييس التالية :

- المتوسطات والتكرارات لقياس اتجاهات عينة البحث .
- مقاييس التشتت لتحديد عناصر المتغيرات الأعلى تشتتاً .
- تفسير ومناقشة النتائج وفروض الدراسة .

### ١ - نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير التدريب الذاتي

عبارة رقم (Y1)

«يمكنني التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات».

يعرض جدول رقم (٢٣) وشكل رقم (١١) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٢٣)

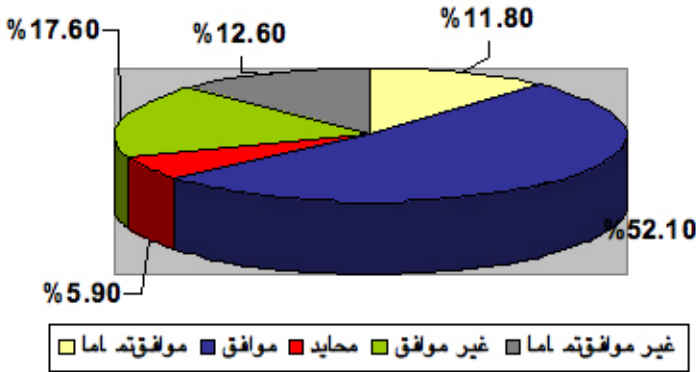
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y1)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
٪٠٠١	٪١١,٨	١٤	٪٨٨,٢	٪٥٢,١	٦٢	٪٣٦,١	٪٥,٩	٧	٪٣٠,٣	٪١٧,٦	٢١	٪١٢,٦	٪١٢,٦	١٥

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٣٢٧٧

- معامل الاختلاف : ١, ٢٥٦٢٣



### الشكل رقم (١١) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y1)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٣٢٧٧) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني قدرة القادة على التعامل مع البرامج والتطبيقات المستخدمة في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل جيد ، مما يمثل نقطة قوة في امكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

## عبارة رقم (Y2)

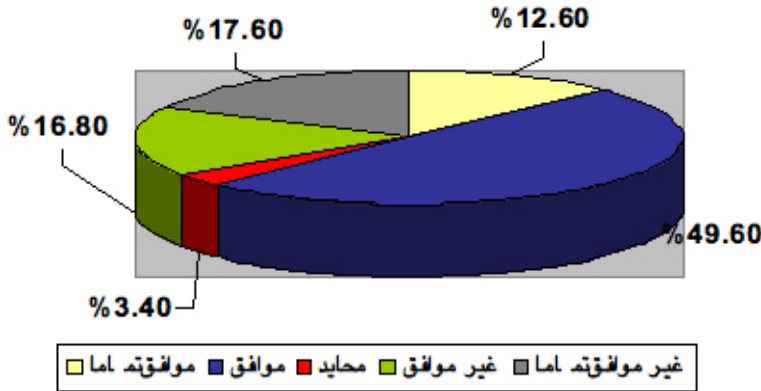
«ينعكس ما أتلقاه من تدريب على تطوير أدائي لعملي بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب».

يعرض جدول رقم (٢٤) وشكل رقم (١٢) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٢٤)

#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y2)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	$\bar{X}_1$	المعدل	النسبة	$\bar{X}_2$	المعدل	النسبة	$\bar{X}_3$	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	$\bar{X}_4$
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
100%	12,6%	15	87,4%	49,6%	59	37,8%	3,4%	4	34,5%	16,8%	20	17,6%	17,6%	21



\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٢٢٦٩

- معامل الاختلاف : ١, ٣٥٥٧٠

الشكل رقم (١٢) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y2)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢٢٦٩, ٣) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن للتدريب مردوداً إيجابياً على القادة وتظهر آثاره في تطوير أدائهم لأعمالهم ، مما يمثل نقطة قوة في امكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

عبارة رقم (Y3) :

«أواجه مواقف ومشكلات في العمل تظهر خلالها حاجتي لتطوير مهاراتي بالتدريب الذاتي»  
يعرض جدول رقم (٢٥) وشكل رقم (١٣) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة

الجدول رقم (٢٥)

نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y3)

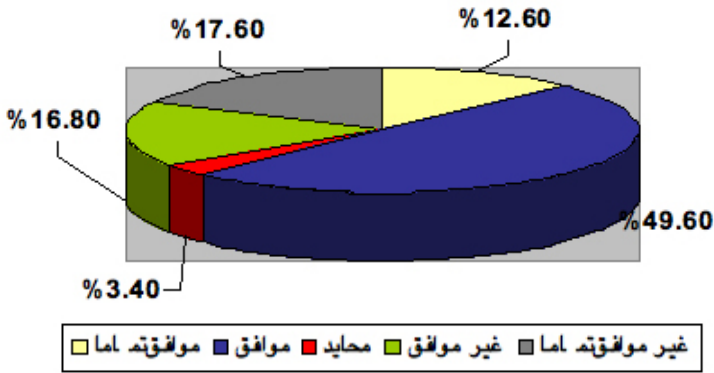
موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي
	المئوية			المئوية			المئوية			المئوية			المئوية	
٢٢	١٨,٥%	١٠٠%	٦٥	٥٤,٦%	٨١,٥%	١٩	١٦%	٢٦,٩%	١٠	٨,٤%	١٠,٩%	٣	٢,٥%	٢,٥%

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣,٧٨١٥

- معامل الاختلاف : ٠,٩٣١١٩





الشكل رقم (١٣) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y3)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٧٨١٥) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني اقتناع القادة بان التدريب يزيد من قدراتهم على حل المشكلات التي يواجهونها في العمل ، ما يمثل نقطة قوة في امكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

#### عبارة رقم (Y4)

«لدي من القدرات الذهنية ما يتيح لي اكتساب المزيد من المعارف والمهارات» .  
 يعرض جدول رقم (٢٦) وشكل رقم (١٤) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة .

## الجدول رقم (٢٦)

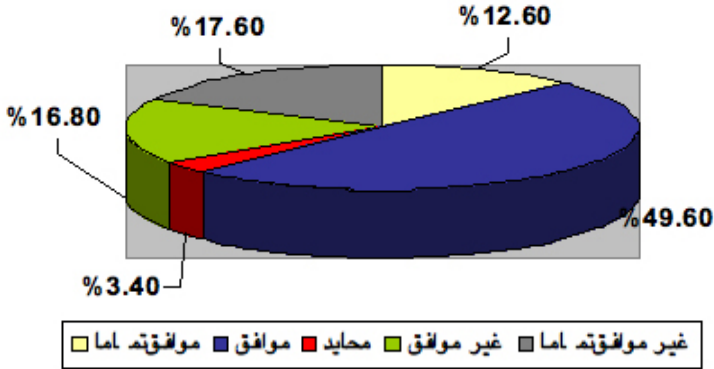
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y4)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٦٥,٣	٦٧	٪٤٣,٧	٪٢٠,٢	٢٤	٪٢٣,٥	٪١١,٨	١٤	٪١١,٨	٪٩,٢	١١	٪٢,٥	٪٢,٥	٣

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ١٨٤٩ , ٤

- معامل الاختلاف : ١١٩٦٧ , ١



الشكل رقم (١٤) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y4)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤ , ١٨٤٩) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة ما يكفي من القدرات العقلية اللازمة لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

## عبارة رقم (Y5)

« أسعى إلى المشاركة في برامج التدريب فهي تساهم في تطوير مهاراتي ومعارفي وقدراتي».

يعرض جدول رقم (٢٧) وشكل رقم (١٥) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٢٧)

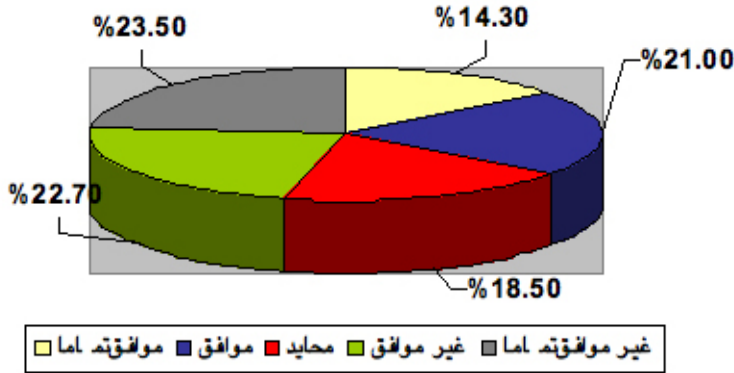
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y5)

غير موافق تماما			غير موافق			محايد			موافق			موافق تماما		
المعدل	النسبة المئوية التراكمي	النسبة المئوية	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	النسبة المئوية	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	النسبة المئوية	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	النسبة المئوية	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	النسبة المئوية
٢٨	%٢٣,٥	%٢٣,٥	٢٧	%٢٢,٧	%٤٦,٢	٢٢	%١٨,٥	%٦٤,٧	٢٥	%٢١	%٨٥,٧	١٧	%١٤,٣	%١٠٠

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢,٧٩٨٣

- معامل الاختلاف : ١,٣٨٧٤٧



الشكل رقم (١٥) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y5)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢, ٧٩٨٣) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني ضعف اقبال القادة على حضور البرامج التدريبية رغم اقتناعهم بما تحققة لهم من اكتساب مهارات ومعارف تستثمر في العمل ، مما يمثل نقطة ضعف في امكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (Y6)

« أفضل منحي حرية اتخاذ القرارات الخاصة بأداء عملي وتحمل مسؤولياته» .

يعرض جدول رقم (٢٨) وشكل رقم (١٦) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة

### الجدول رقم (٢٨)

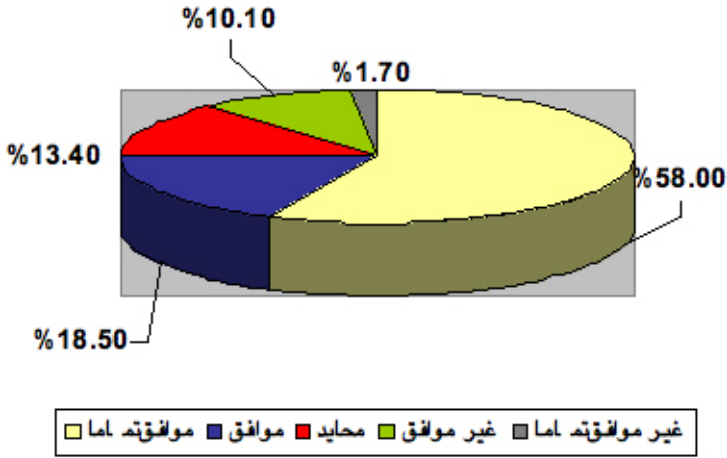
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y6)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	النسبة التراكمي		المعدل التراكمي	النسبة التراكمي		المعدل التراكمي	النسبة التراكمي		المعدل التراكمي	النسبة التراكمي		المعدل التراكمي	النسبة التراكمي	
١٠٠	٥٨	٦٩	٤٢	١٨,٥	٢٢	٢٣,٥	١٣,٤	١٦	١٠,١	٨,٤	١٠	١,٧	١,٧	٢

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢,٢٦٩ ، ٤

- معامل الاختلاف : ١,٠٧٧٠١



### الشكل رقم (١٦) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y6)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤ , ٢٢٦٩) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة القدرة على تحمل المسؤولية وتبعاتها ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (Y7)

« يمكنني التعامل مع مشكلات العمل التي تتطلب حلولاً سريعة وقرارات فورية».

يعرض جدول رقم (٢٩) وشكل رقم (١٧) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٢٩)

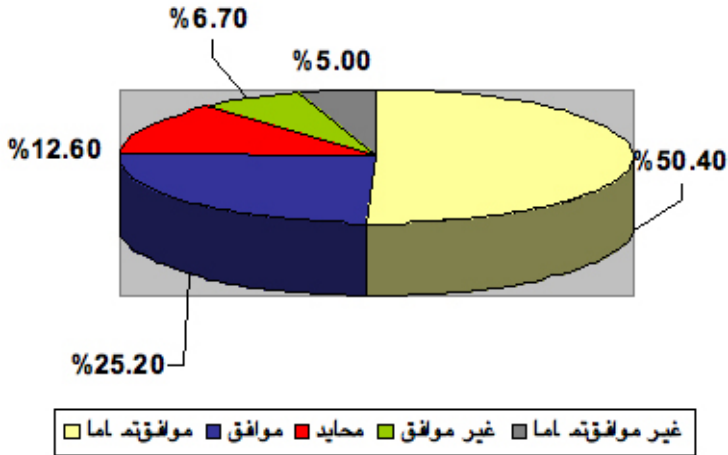
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y7)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٥٠,٤	٦٠	٪٤٩,٦	٪٢٥,٢	٣٠	٪٢٤,٤	٪١٢,٦	١٥	٪١١,٨	٪٦,٧	٨	٪٥	٪٥	٦

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤,٠٩٢٤

- معامل الاختلاف : ١,١٦٤٣٨



الشكل رقم (١٧) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y7)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤ , ٠٩٢٤) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة القدرة على حل مشكلات العمل والمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات التي تخص أعمالهم ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (Y8)

« أرى ضرورة بذل مجهودات في سبيل التطوير في طرق أداء وانجاز الأعمال فهي أفضل ما تكون عليه الآن»<sup>(١)</sup>  
يعرض جدول رقم (٣٠) وشكل رقم (١٨) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة

### الجدول رقم (٣٠)

#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (٨Y)

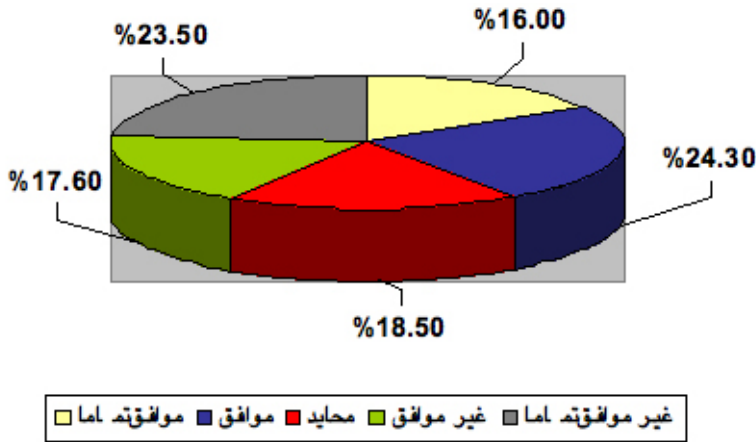
غير موافق تماما			غير موافق			محايد			موافق			موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية	
٢٨	٢٣,٥%	١٠٠%	٢٨	٧٦,٥%	١٧,٦%	٢١	٥٨,٨%	١٨,٥%	٢٢	٤٠,٣%	٢٤,٣%	٢٩	١٦%	١٦%

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٠٨٤٠

- معامل الاختلاف : ١, ٤١٧٦٨

(١) تم عكس العبارة لتكون في الاتجاه الإيجابي للموافقة .



الشكل رقم (١٨) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y8)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٠٨٤٠) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات). ويعني أن لدى القادة اتجاهًا إيجابيًا نحو تطوير أداء أعمالهم واقتناعهم بضرورة بذل المزيد من أجل التحسين المستمر ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (Y9)

«أفضل الوظيفة التي بها تحد فهي تتيح لي اظهار مهاراتي وقدراتي».

يعرض جدول رقم (٣١) وشكل رقم (١٩) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.



## الجدول رقم (٣١)

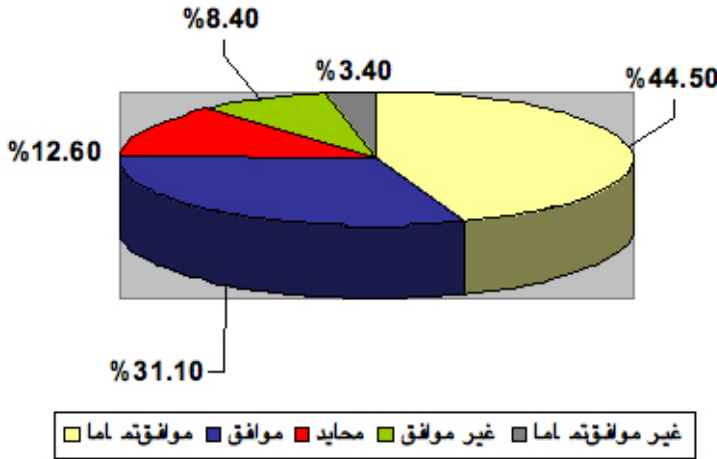
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y9)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
%١٠٠	%٤٤,٥	٥٣	%٥٥,٥	%٣١,١	٣٧	%٢٤,٤	%١٢,٦	١٥	%١١,٨	%٨,٤	١٠	%٣,٤	%٣,٤	٤

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤,٥٥٠٤

- معامل الاختلاف : ١,١٠٣٥٣



### الشكل رقم (١٩) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y9)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤,٥٥٠٤) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة روح التحدي والسعي الى

اكتساب المزيد من المهارات والمعارف في سبيل اثبات الذات ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (Y10)

« يمكنني التوافق وتطويع امكانياتي وفق أي تغيير أو تطوير يحدث في أساليب ونظم العمل».

يعرض جدول رقم (٣٢) وشكل رقم (٢٠) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة

### الجدول رقم (٣٢)

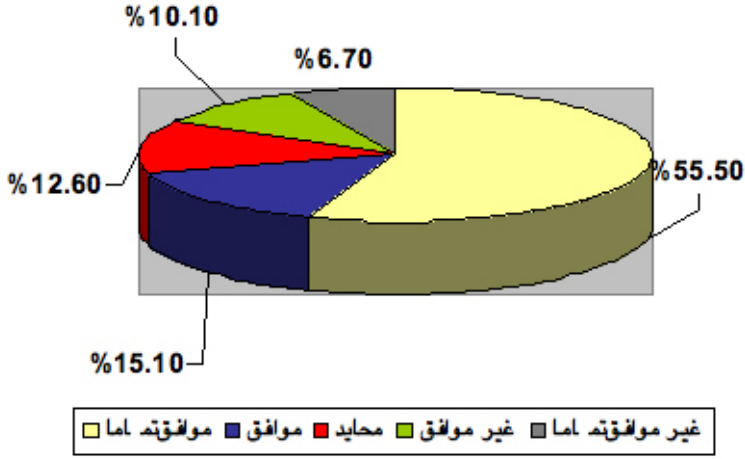
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (Y10)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية	
	%٥٥,٥	٦٦	%٤٤,٥	%١٥,١	١٨	%٢٩,٤	%١٢,٦	١٥	%١٦,٨	%١٠,١	١٢	%٦,٧	%٦,٧	٨

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤,٠٢٥٢

- معامل الاختلاف : ١,٣٠٤٨٩



الشكل رقم (٢٠) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (Y10)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤, ٠٢٥٢) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة المرونة والاستجابة الفعالة لأي تغيير يمكن أن يحدث في أساليب ونظم أداء العمل ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

مما سبق وباستعراض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير فاعلية عملية التدريب الذاتي ، نجد أن هناك عبارة واحدة عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها. ويوضح الجدول التالي تلك العبارة.

### الجدول رقم (٣٣)

#### العبرة السلبيه لمتغير فاعليه عملية التدريب الذاتي

العبارات	المتوسط الوزني	معامل الاختلاف
٥ - أسعى إلى المشاركة في برامج التدريب فهي تساهم في تطوير مهاراتي ومعارفي وقدراتي	٢,٧٩٨٣	١,٣٨٧٤٧

يعكس الجدول أعلاه نقطة ضعف في متغير فاعلية عملية التدريب الذاتي ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة أقل من المتوسط العام، والتي يمكن عن طريق معالجتها التأثير في زيادة فعالية عملية التدريب الذاتي .

#### ٢ - نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير اتجاهات القادة نحو عملية التدريب الذاتي

#### عبارة رقم (X11)

«يؤدي التدريب الذاتي إلى تعزيز ثقتي بنفسي»

يعرض جدول رقم (٣٤) وشكل رقم (٢١) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

الجدول رقم (٣٤)

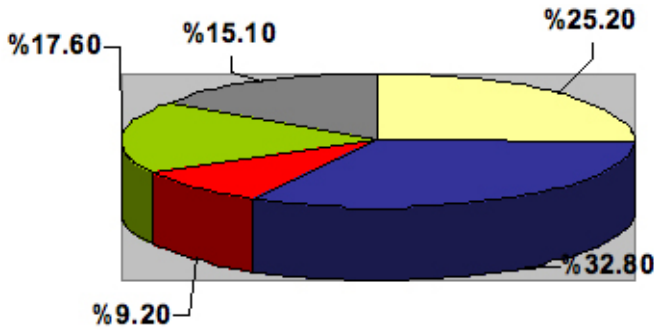
نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X11)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
٪١٠٠	٪٢٥,٢	٣٠	٪٧٤,٨	٪٣٢,٨	٣٩	٪٤٢	٪٩,٢	١١	٪٣٢,٨	٪١٧,٦	٢١	٪١٥,١	٪١٥,١	١٨

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣,٣٥٢٩

- معامل الاختلاف : ١,٤١٧٧٣



غير موافق تماما موافق تماما محايد موافق غير موافق

الشكل رقم (٢١) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X11)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣,٣٥٢٩) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن القادة لديهم اتجاه إيجابي نحو عملية التدريب الذاتي ، حيث إنهم مقتنعون بأنه يزيد من ثقتهم بأنفسهم ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

## عبارة رقم (X12)

«أيا كانت ضغوط العمل فإني أخصص جزءاً من الوقت بشكل يومي لتطوير قدراتي الذاتية».

يعرض جدول رقم (٣٥) وشكل رقم (٢٢) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٣٥)

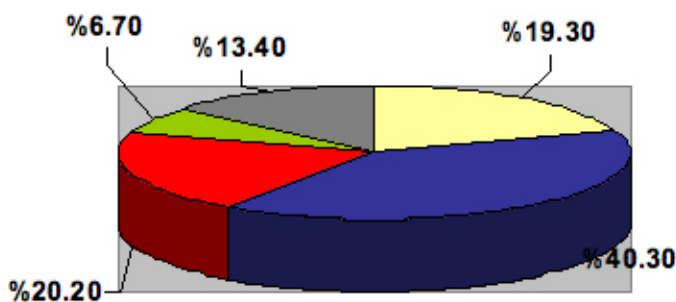
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X12)

موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل	النسبة	$\bar{X}_1$	المعدل	النسبة	$\bar{X}_2$	المعدل	النسبة	$\bar{X}_3$	المعدل	النسبة	$\bar{X}_4$	المعدل	النسبة	$\bar{X}_5$
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪١٩,٣	٢٣	٪٨٠,٧	٪٤٠,٣	٤٨	٪٤٠,٣	٪٢٠,٢	٢٤	٪٢٠,٢	٪٦,٧	٨	٪١٣,٤	٪١٣,٤	١٦

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٤٥٣٨

- معامل الاختلاف : ١, ٢٦٠٥٣



غير موافقتهم اما غير موافق محايد موافق موافقتهم اما

الشكل رقم (٢٢) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X12)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٤٥٣٨) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني تفهم القادة لمدى أهمية تخصيص بعض الوقت مهما كانت مسؤوليات العمل لاكتساب مهارات ومعارف عن طريق التدريب ، والذي يعمل على زيادة قدرتهم على أداء العمل بشكل أفضل ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X13)

« التدريب الذي يقوم به الفرد بنفسه يأتي بنتائج أفضل من التدريب التقليدي».

يعرض جدول رقم (٣٦) وشكل رقم (٢٣) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

الجدول رقم (٣٦)

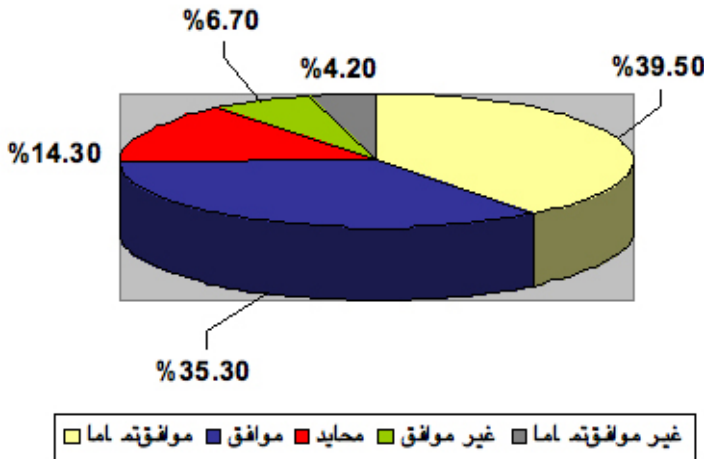
نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X13)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	المتوسط	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	المتوسط	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	المتوسط	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	المتوسط	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	المتوسط
٪١٠٠	٪٣٩,٥	٤٧	٪٦٠,٥	٪٣٥,٣	٤٢	٪٢٥,٢	٪١٤,٣	١٧	٪١٠,٩	٪٦,٧	٨	٪٤,٢	٪٤,٢	٥

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣,٩٩١٦

- معامل الاختلاف : ١,٠٩٣٠٩



الشكل رقم (٢٣) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X13)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣,٩٩١٦) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني اقتناع القادة بأن التدريب الذي يعتمدون فيه على أنفسهم والذي يكون وفق اختياراتهم يحقق نتائج أفضل من التدريب الذي يتم بشكل روتيني وتقليدي ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .



## عبارة رقم (X14)

«احتاج إلى البرامج التدريبية لزيادة القدرة لدي على إنجاز وأداء الأعمال»<sup>(١)</sup>.

يعرض جدول رقم (٣٧) وشكل رقم (٢٤) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٣٧)

#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X14)

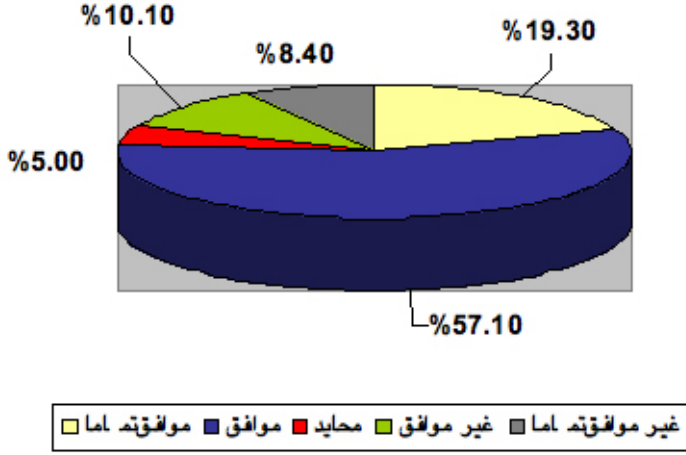
غير موافق تماما			غير موافق			محايد			موافق			موافق تماما		
المعدل	النسبة المئوية التراكمي	$\bar{X}_1$	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	$\bar{X}_2$	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	$\bar{X}_3$	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	$\bar{X}_4$	المعدل	النسبة المئوية التراكمي	$\bar{X}_5$
١٠	٨,٤%	١٠٠%	١٠	٩١,٦%	١٢	٨١,٥%	٥%	٦	٧٦,٤%	٥٧,١%	٦٨	١٩,٣%	١٩,٣%	٢٣

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٦٨٩١

- معامل الاختلاف : ١, ١٤٧٩٤

(١) تم عكس العبارة لتكون في الاتجاه الإيجابي للموافقة.



الشكل رقم (٢٤) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X14)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٦٨٩١ ، ٣) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني اقتناع القادة بان التدريب الذاتي يؤدي الى زيادة قدراتهم في أداء العمل ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X15)

« الإدارة والأفراد مسؤولان معا عن تنمية مهارات وقدرات ومعارف الأفراد»<sup>(١)</sup>

يعرض جدول رقم (٣٨) وشكل رقم (٢٥) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

(١) تم عكس العبارة لتكون في الاتجاه الإيجابي للموافقة .

## الجدول رقم (٣٨)

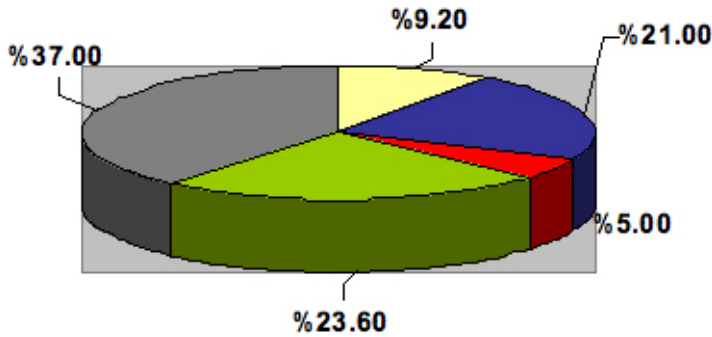
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X15)

غير موافق تماما			غير موافق			محايد			موافق			موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
%١٠٠	%٣٧	٤٤	%٦٣	%٢٣,٦	٢٨	%٣٩,٤	%٩,٣	١١	%٣٠,٢	%٢١	٢٥	%٩,٢	%٩,٢	١١

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢,٤٢٠٢

- معامل الاختلاف : ١,٤٠٥١٧



غير موافق تماما موافق محايد غير موافق موافق تماما

### الشكل رقم (٢٥) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X15)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,٤٢٠٢) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات). ويعني عدم اقتناع القادة بأنهم مسؤولون مع الإدارة عن تنمية مهاراتهم ومعارفهم، ما يمثل نقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

## عبارة رقم (X16)

«التدريب الذاتي يؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء الأعمال التي أقوم بها».  
يعرض جدول رقم (٣٩) وشكل رقم (٢٦) نتائج الدراسة التطبيقية  
لهذه العبارة.

الجدول رقم (٣٩)

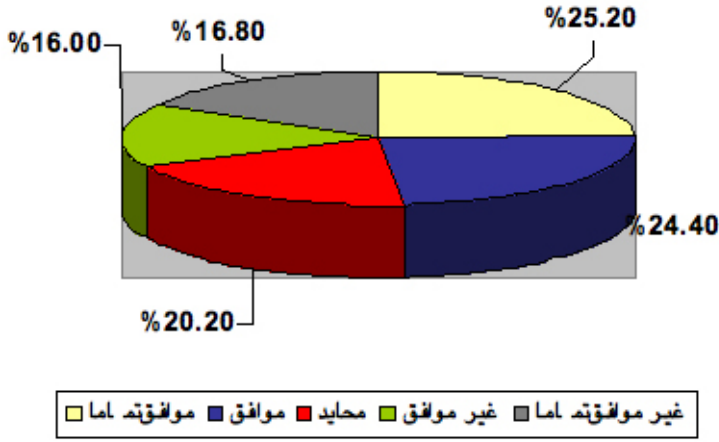
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X16)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٢٥,٢	٣٠	٪٧٤,٨	٪٢٤,٤	٢٩	٪٥٠,٤	٪١٧,٦	٢١	٪٣٢,٨	٪١٦	١٩	٪١٦,٨	٪١٦,٨	٢٠

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٢٥٢١

- معامل الاختلاف : ١, ٤٢٧٤٥



الشكل رقم (٢٦) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X16)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٢٥٢١) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة وعياً كبيراً الى أن التدريب الذاتي يؤدي الى تطوير ادائهم لأعمالهم ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X17)

«التدريب الذاتي أحد أهم متطلبات جودة الأداء».

يعرض جدول رقم (٤٠) وشكل رقم (٢٧) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

الجدول رقم (٤٠)

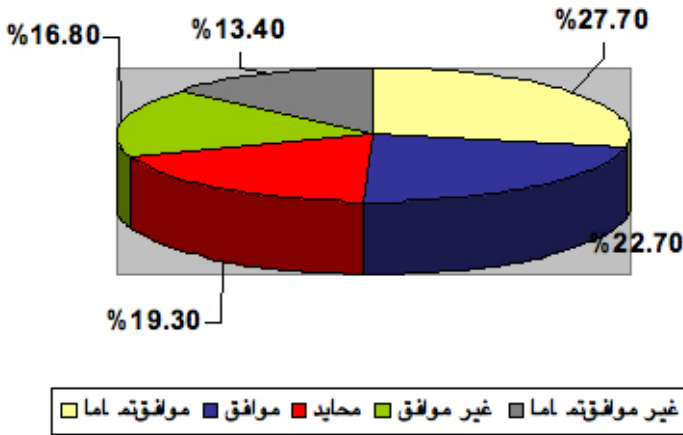
نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X17)

موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
٪١٠٠	٪٢٧,٧	٣٣	٪٧٢,٣	٪٢٢,٧	٢٧	٪٤٩,٦	٪١٩,٣	٢٣	٪٣٠,٣	٪١٦,٨	٢٠	٪١٣,٤	٪١٣,٤	١٦

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣,٣٤٤٥

- معامل الاختلاف : ١,٣٩٢٧٠



الشكل رقم (٢٧) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X17)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣,٣٤٤٥) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة وعياً كبيراً بأهمية التدريب الذاتي في تحقيق متطلبات جودة الأداء ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

## عبارة رقم (X18)

« تساهم تكنولوجيا المعلومات في توفير الوقت والمجهود بما يعمل على إتاحة الوقت للابتكار والإبداع وتنمية المهارات »  
 يعرض جدول رقم (٤١) وشكل رقم (٢٨) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة

### الجدول رقم (٤١)

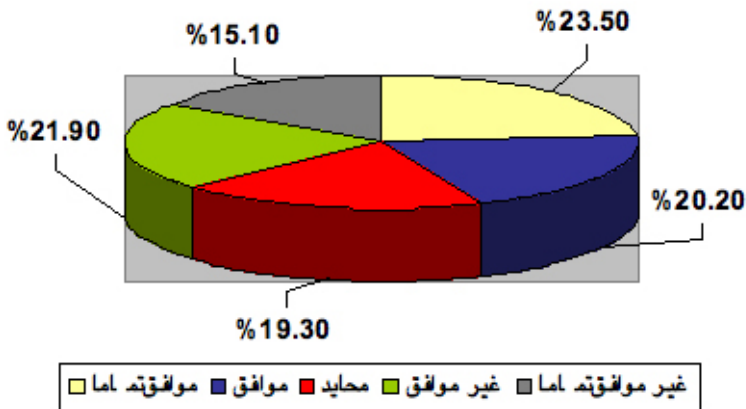
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X18)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٢٣,٥	٢٨	٪٧٦,٥	٪٢٠,٢	٢٤	٪٥٦,٣	٪١٩,٣	٢٣	٪٣٧	٪٢١,٩	٢٦	٪١٥,١	٪١٥,١	١٨

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ١٥١٣

- معامل الاختلاف : ١, ٣٩٩٩٩



الشكل رقم (٢٨) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X18)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ١٥١٣) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة اتجاهاً إيجابياً نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات في العمل بما يتيح مزيداً من الوقت للابتكار والابداع والذي تتيحه عملية التدريب الذاتي ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X19)

«أعتقد أن الإنترنت لا غنى عنه في اكتساب المهارات والمعارف الجديدة» .  
يعرض جدول رقم (٤٢) وشكل رقم (٢٩) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة .

### الجدول رقم (٤٢)

#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X19)

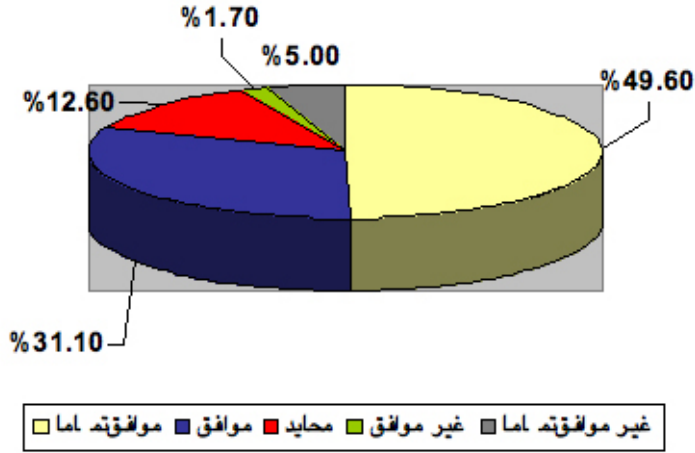
موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
١٠٠	%٤٩,٦	٥٩	٥٠,٤	%٣١,١	٣٧	١٩,٣	%١٢,٦	١٥	٦,٧	%١,٧	٢٥	٥	%٥	٦

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ١٨٤٩ , ٤

- معامل الاختلاف : ٠,٥٧٣٩ , ١





الشكل رقم (٢٩) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X19)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤ , ١٨٤٩) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة اتجاهًا إيجابيًا نحو استخدام الانترنت لاكتساب المهارات والمعارف الجديدة ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X110)

« استخدام البريد الإلكتروني يمكن أن يؤدي إلى التواصل بين الأفراد في طرح الأفكار وتبادل المعارف والمعلومات.» .  
يعرض جدول رقم (٤٣) وشكل رقم (٣٠) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٤٣)

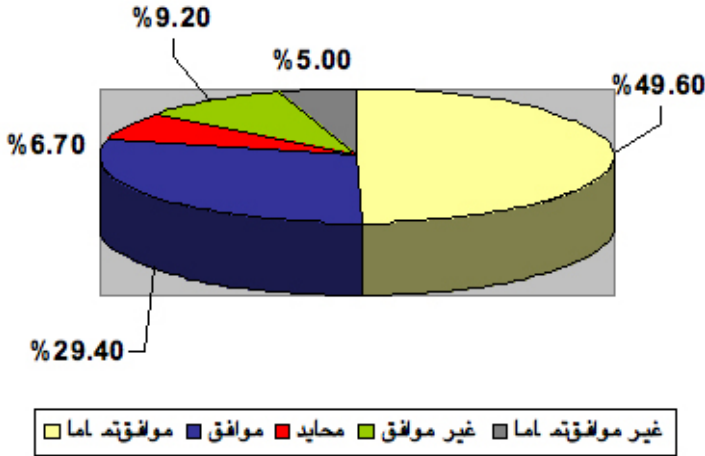
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X110)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
٪١٠٠	٪٤٩,٦	٥٩	٪٥٠,٤	٪٢٩,٤	٣٥	٪٢١	٪٦,٧	٨	٪١٤,٣	٪٩,٢	١١	٪٥	٪٥	٦

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤,٠٩٢٤

- معامل الاختلاف : ١,١٧٨٨٥



### الشكل رقم (٣٠) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X110)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤,٠٩٢٤) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة اقتناعاً باستخدام البريد الالكتروني

في الاتصال فيما بينهم من أجل طرح الأفكار وتبادل المعارف والمعلومات ،  
ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

عبارة رقم (X111)

«التدريب الذاتي يؤدي الى رفع الروح المعنوية وزيادة الدوافع الايجابية  
في العمل».

يعرض جدول رقم (٤٤) وشكل رقم (٣١) نتائج الدراسة التطبيقية  
لهذه العبارة.

الجدول رقم (٤٤)

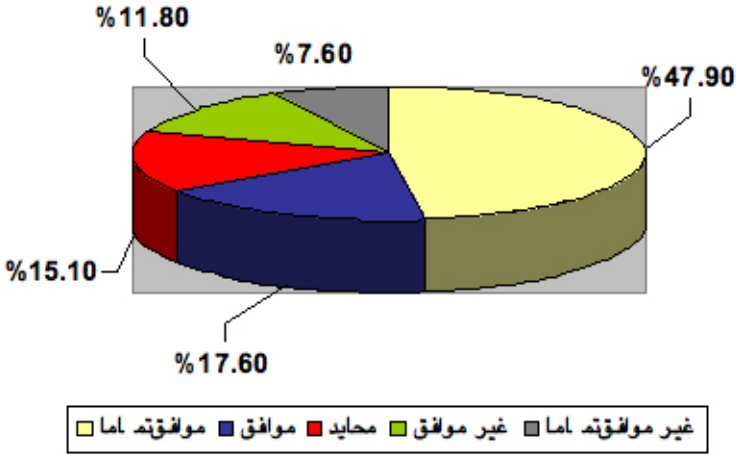
نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X111)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٤٧,٩	٥٧	٪٥٢,١	٪١٧,٦	٢١	٪٣٤,٥	٪١٥,١	١٨	٪١٩,٣	٪١١,٨	١٤	٪٧,٦	٪٧,٦	٩

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣,٨٦٥٥

- معامل الاختلاف : ١,٣٣٣٥٦



### الشكل رقم (٣١) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X111)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٨٦٥٥) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن لدى القادة وعياً بان للتدريب الذاتي مردود سلوكي في رفع الروح المعنوية وزيادة الدوافع الايجابية في العمل ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X112)

«وظيفتي شيقة للدرجة التي تدفعني لمزيد من التطوير في مستوى أدائي».

يعرض جدول رقم (٤٥) وشكل رقم (٣٢) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٤٥)

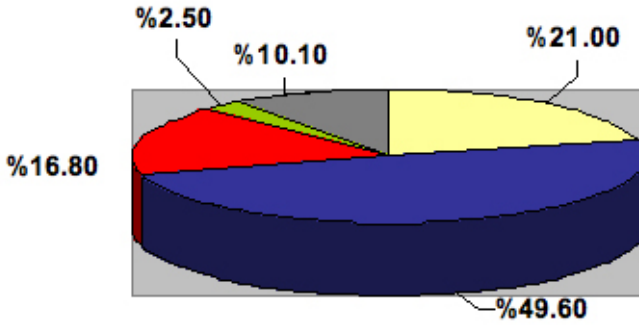
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X112)

موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	المئوية التراكمي		المعدل التراكمي	المئوية التراكمي		المعدل التراكمي	المئوية التراكمي		المعدل التراكمي	المئوية التراكمي		المعدل التراكمي	المئوية التراكمي	
100%	21%	25	79%	49,6%	59	29,4%	16,8%	20	12,6%	5,2%	3	10,1%	10,1%	12

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٦٨٩١

- معامل الاختلاف : ١, ١٤٠٥٣



غير موافق تماماً غير موافق محايد موافق موافق تماماً

### الشكل رقم (٣٢) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X112)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٦٨٩١) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن القادة يرون أن أعمالهم مهمة وشيقة لهم وتمثل عاملاً دافعاً قوياً لمزيد من التطوير في العمل ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

## عبارة رقم (X113)

«لا يمكن أن يؤدي فرد آخر أقل رتبة أو خبرة مني العمل الذي أؤديه بنفس الكفاءة»<sup>(١)</sup>.

يعرض جدول رقم (٤٦) وشكل رقم (٣٣) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٤٦)

#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X113)

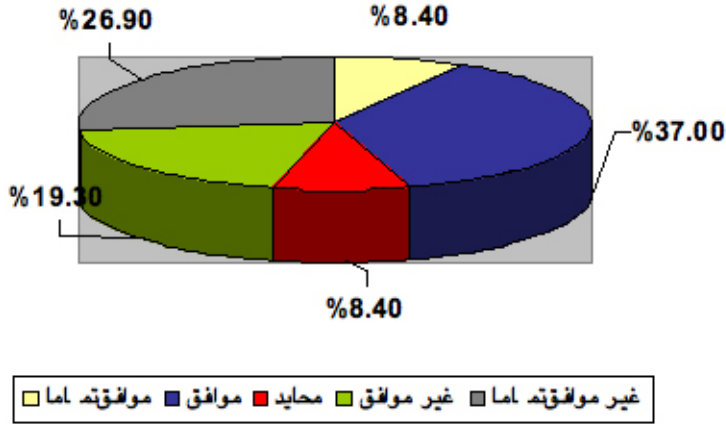
موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٨,٤	١٠	٪٩١,٦	٪٣٧	٤٤	٪٥٤,٦	٪٨,٤	١٠	٪٤٦,٢	٪١٩,٣	٢٣	٪٢٦,٩	٪٢٦,٩	٣٢

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ١٩٣٣

- معامل الاختلاف : ١, ٣٩٧٨٠

(١) تم عكس العبارة لتكون في الاتجاه الإيجابي للموافقة.



الشكل رقم (٣٣) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X113)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ١٩٣٣) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن القادة مرتبطون الى حد كبير بوظائفهم وان هناك تقسيماً وتخصيصاً جيداً للعمل ، ما يمثل نقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

#### عبارة رقم (X114)

«أعتقد بأن عملية التدريب الذاتي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز في العمل ككل» .

يعرض جدول رقم (٤٧) وشكل رقم (٣٤) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة .

## الجدول رقم (٤٧)

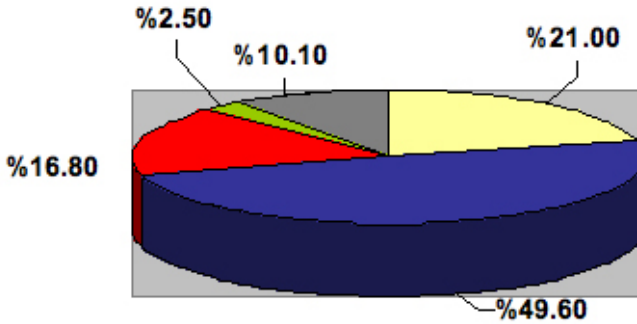
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X114)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
%١٠٠	%٢١	٢٥	%٧٩	%٤٩,٦	٥٩	%٢٩,٤	%١٦,٨	٢٠	%١٢,٦	%٢,٥	٣	%١٠,١	%١٠,١	١٢

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢,٧٣٩٥

- معامل الاختلاف : ١,٣٠٤٨٩



غير موافق تماما موافق تماما موافق محايد غير موافق

### الشكل رقم (٣٤) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X114)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,٧٣٩٥) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن القادة يرون أن عملية التدريب الذاتي تؤثر



بالإيجاب على أعمالهم فقط ، ولكن هذا التأثير لا يمتد ليشمل رفع مستوى الأداء والإنجاز في العمل ككل ، ما يمثل نقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

كما سبق وباستعراض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير اتجاهات القادة نحو عملية التدريب الذاتي ، نجد أن هناك عبارتين عكستا عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواهما. ويوضح الجدول التالي هاتين العبارتين.

### الجدول رقم (٤٨)

#### العبارات السلبية لمتغير اتجاهات القادة نحو عملية التدريب الذاتي

العبارات	المتوسط الوزني	معامل الاختلاف
١٥ - الإدارة هي المسؤول الأول عن تنمية مهارات وقدرات ومعارف الأفراد	٢٠,٤٢٠٢	١,٤٠٥١٧
٢٤ - أعتقد بأن عملية التدريب الذاتي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز في العمل ككل	٢,٧٣٩٥	١,٣٠٤٨٩

يعكس الجدول أعلاه نقطتي ضعف في متغير اتجاهات القادة نحو عملية التدريب الذاتي، حيث كان المتوسط الوزني لهاتين العبارتين أقل من المتوسط العام، ويمكن عن طريق معالجتهم التأثير في زيادة فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### ٣- نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية

#### عبارة رقم (X21)

« تدعم الإدارة استخدام الأفراد للإنترنت في مجال عملهم لتنمية مهاراتهم ومعارفهم».

يعرض جدول رقم (٤٩) وشكل رقم (٣٥) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

#### الجدول رقم (٤٩)

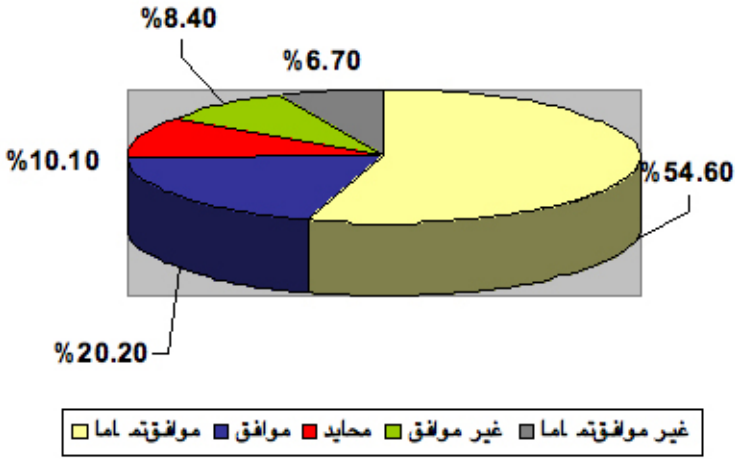
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X21)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
١٠٠	%	٦٥	٤٥,٤	%	٢٤	٢٥,٢	%	١٢	١٥,١	%	١٠	٦,٧	%	٨

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤,٠٧٥٦

- معامل الاختلاف : ١,٢٦٣٣٠



الشكل رقم (٣٥) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X21)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٠٧٥٦ , ٤) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن المسؤولين بالشرطة السعودية يتيحون استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للأفراد ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X22)

« تتوافر البرامج والتطبيقات الحديثة والمناسبة في مجال تكنولوجيا المعلومات».

يعرض جدول رقم (٥٠) وشكل رقم (٣٦) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٥٠)

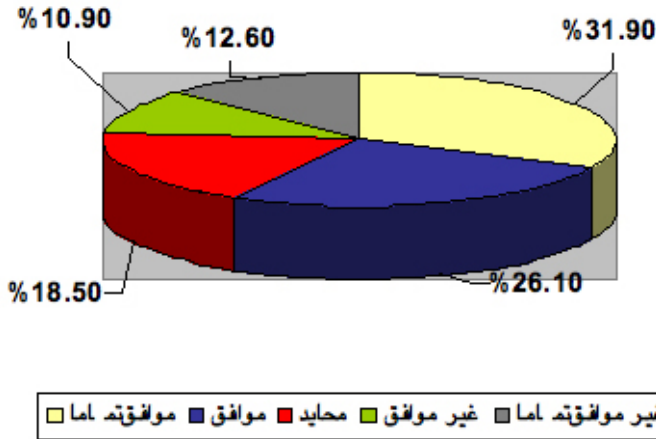
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X22)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	$\bar{x}$	المعدل	النسبة	$\bar{x}$	المعدل	النسبة	$\bar{x}$	المعدل	النسبة	$\bar{x}$	المعدل	النسبة	$\bar{x}$
التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية		التراكمي	المئوية	
%100	%31,9	38	%68,1	%26,1	31	%42	%18,5	22	%23,5	%10,9	13	%12,6	%12,6	15

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : 3, 5378

- معامل الاختلاف : 1, 37033



الشكل رقم (36) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X22)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (3, 5378) وهو أعلى من المتوسط العام (3 درجات) . ويعني توافر التطبيقات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

## عبارة رقم (X23)

« من واقع خبرتي أرى أن هناك استفادة من الأفراد الذين طوروا مهاراتهم وقدراتهم بالتعلم».

يعرض جدول رقم (٥١) وشكل رقم (٣٧) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٥١)

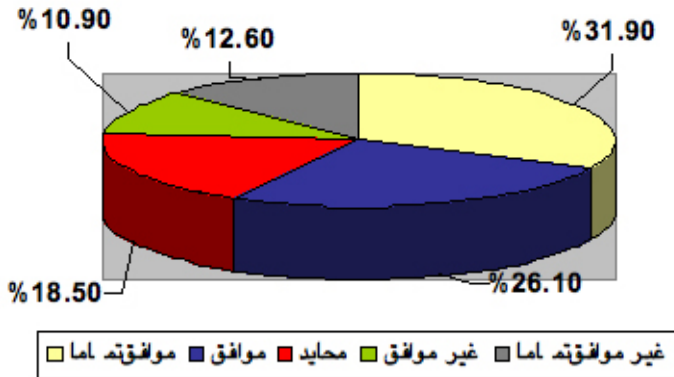
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X23)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	النسبة التراكمية		المعدل التراكمي	النسبة التراكمية		المعدل التراكمي	النسبة التراكمية		المعدل التراكمي	النسبة التراكمية		المعدل التراكمي	النسبة التراكمية	
١٠٠	٣١,٩	٣٨	٦٨,١	٢٦,١	٣١	٤٢	١٨,٥	٢٢	٢٣,٥	١٠,٩	١٣	١٢,٦	١٢,٦	١٥

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢,٥٩٦٦

- معامل الاختلاف : ١,٣٢٩٧١



الشكل رقم (٣٧) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X23)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢, ٥٩٦٦) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني هذا ان الادارة لاتستفيد من المهارات والمعارف التي يكتسبها الأفراد من حضور البرامج التطبيقية ، وبالتالي ضعف العائد من التدريب ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً سلبياً ونقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### عبارة رقم (X24)

«لايطلب مني أداء العمل بطريقة روتينية وفق اجراءات مقيدة للاجتهاد والابتكار».<sup>(١)</sup>

يعرض جدول رقم (٥٢) وشكل رقم (٣٨) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة

### الجدول رقم (٥٢)

#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X24)

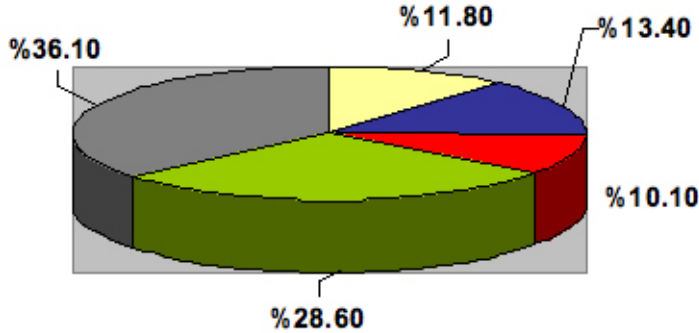
موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية		المعدل التراكمي	النسبة المئوية	
٪١٠٠	٪١١,٨	١٤	٪٨٨,٢	٪١٣,٤	١٦	٪٧٤,٨	٪١٠,١	١٢	٪٦٤,٧	٪٢٨,٦	٣٤	٪٣٦,١	٪٣٦,١	٤٣

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢, ٣٦١٣

- معامل الاختلاف : ١, ٣٩٤٤٩

(١) تم عكس العبارة لتكون في الاتجاه الإيجابي للموافقة.



غير موافقتكم اما موافقتكم اما موافق محايد غير موافق غير موافق

#### الشكل رقم (٣٨) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X24)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢, ٣٦١٣) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات). ويعني هذا ان اجراءات العمل مقيدة للابتكار والابداع في العمل، ما يمثل مناخاً تنظيمياً سلبياً ونقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

#### عبارة رقم (X25)

« تتيح الإدارة كافة فرص التعلم للأفراد لإكسابهم المزيد من المهارات والمعارف».

يعرض جدول رقم (٥٣) وشكل رقم (٣٩) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## جدول رقم (٥٣)

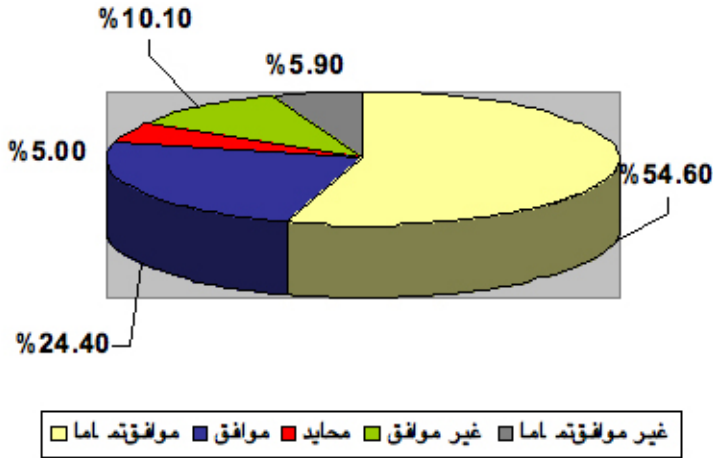
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X25)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	النسبة المئوية التراكمي	المعدل	النسبة	النسبة المئوية التراكمي	المعدل	النسبة	النسبة المئوية التراكمي	المعدل	النسبة	النسبة المئوية التراكمي	المعدل	النسبة	النسبة المئوية التراكمي
٦٥	٥٤,٦%	١٠٠%	٢٩	٢٤,٤%	٧٥,٤%	٦	٥%	٨٠,٤%	١٢	١٠,١%	٩٠,٥%	٧	٥,٩%	٩٦,٤%

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤, ١١٧٦

- معامل الاختلاف : ١, ٢٣٦٢٩



### الشكل رقم (٣٩) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X25)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤ , ١١٧٦) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن الإدارة داعمة ومشجعة لتعلم الأفراد لإكسابهم المزيد من المعارف والمهارات ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.



## عبارة رقم (X26)

« تظهر جهودي بوضوح أمام الادارة مما يجعلني أبذل المزيد في سبيل تنمية معارفي وقدراتي ومهاراتي». يعرض جدول رقم (٥٤) وشكل رقم (٤٠) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٥٤)

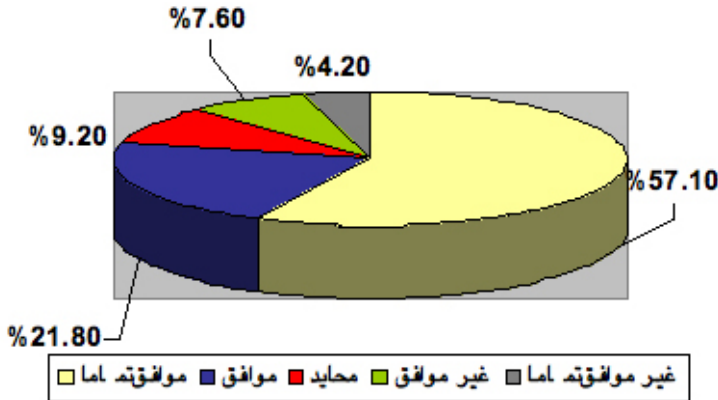
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X26)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
100%	57,1	68	42,9	21,8	26	9,2	9,2	11	11,8	7,6	9	4,2	4,2	5

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤, ٢٠١٧

- معامل الاختلاف : ١, ١٤٦٧٠



الشكل رقم (٤٠) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X26)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤, ٢٠١٧) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن الأفراد يبذلون جهداً طيباً في العمل وإن الإدارة تقدر هذا الجهد ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### عبارة رقم (X27)

« يرتبط تقييم الأداء بما يحققه الأفراد من تطوير في مهاراتهم وقدراتهم». يعرض جدول رقم (٥٥) وشكل رقم (٤١) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٥٥)

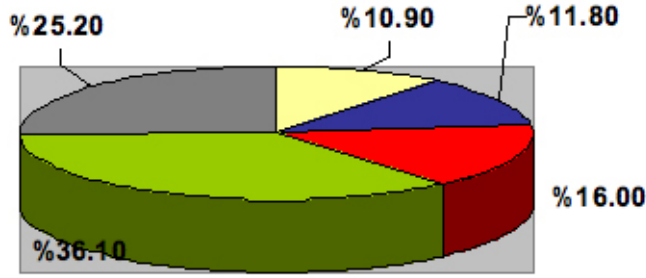
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X27)

غير موافق تماماً			غير موافق			محايد			غير موافق			موافق تماماً		
التكرار	النسبة	المعدل	التكرار	النسبة	المعدل	التكرار	النسبة	المعدل	التكرار	النسبة	المعدل	التكرار	النسبة	المعدل
٣٠	%٢٥,٢	%٢٥,٢	١٣	%١١,٨	%٨٩,١	١٤	%١٦	%٧٧,٣	١٩	%٦١,٣	%٣٦,١	٤٣	%٣٦,١	%١٠,٩

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢, ٤٧٠٦

- معامل الاختلاف : ١, ٢٨٧٦٤



غير موافقة اما موافق محايد غير موافق غير موافقة اما

### الشكل رقم (٤١) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X27)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤٧٠٦, ٢) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات). ويعني أن نظام تقييم الأداء لا يرتبط بمدى ما يحققه العاملون من تطوير في المعارف والمهارات، ما يمثل مناخاً تنظيمياً سلبياً ونقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### عبارة رقم (X28)

« العملية التدريبية بوضعها الحالي تؤدي إلى تنمية المهارات والمعارف بالشكل المرجو». (١)

يعرض جدول رقم (٥٦) وشكل رقم (٤٢) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

(١) تم عكس العبارة لتكون في الاتجاه الإيجابي للموافقة.

## الجدول رقم (٥٦)

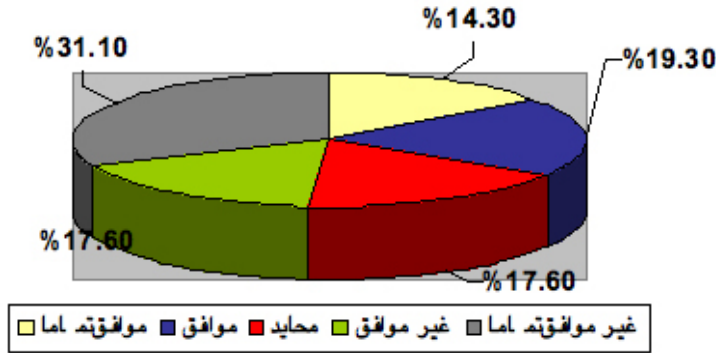
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X28)

غير موافق تماما			غير موافق			محايد			موافق			موافق تماما		
المعدل	النسبة	المتوسط	المعدل	النسبة	المتوسط	المعدل	النسبة	المتوسط	المعدل	النسبة	المتوسط	المعدل	النسبة	المتوسط
التراكمي	المئوية	المتوسط	التراكمي	المئوية	المتوسط	التراكمي	المئوية	المتوسط	التراكمي	المئوية	المتوسط	التراكمي	المئوية	المتوسط
37	31.1%	36.1	21	17.6%	21	23	19.3%	23	17.6%	17.6	17	14.3%	14.3	100%

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٦٨٠٧, ٢

- معامل الاختلاف : ٤٤٩٣٣, ١



### الشكل رقم (٤٢) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X28)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٦٨٠٧, ٢) وهو أقل من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني هذا أن العملية التدريسية تحتاج الى مزيد من التطوير لتساير المتطلبات المتغيرة في بيئة العمل ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً سلبياً ونقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

## عبارة رقم (X29)

« أرى ضرورة أن يرتبط التدريب الذاتي ببرامج وسياسات التدريب المعمول بها».

يعرض جدول رقم (٥٧) وشكل رقم (٤٣) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٥٧)

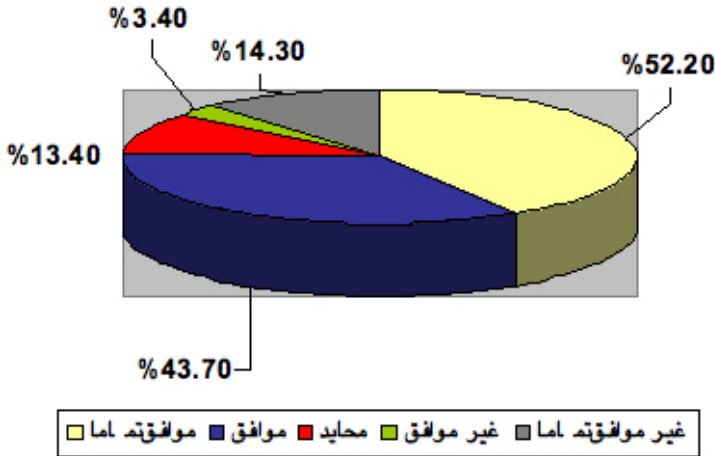
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X29)

موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماما		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي	المتوسط التراكمي
١٠٠٪	٢٥,٢٪	٣٠	٧٤,٨٪	٤٣,٧٪	٥٢	٣١,١٪	١٣,٤٪	١٦	١٧,٦٪	٣,٤٪	٤	١٤,٣٪	١٤,٣٪	١٧

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٦٢١٨, ٣

- معامل الاختلاف : ٢٩٥٣١, ١



الشكل رقم (٤٣) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X29)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٦٢١٨ , ٣) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني هذا أن القادة يرون أنه يجب أن ترتبط سياسة التدريب بمفهوم التدريب الذاتي عند التخطيط للعملية التدريبية ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

### عبارة رقم (X210)

«تتوافر وسائل الاتصال المتطورة التي تتيح تبادل المعلومات والبيانات والخبرات».

يعرض جدول رقم (٥٨) وشكل رقم (٤٤) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٥٨)

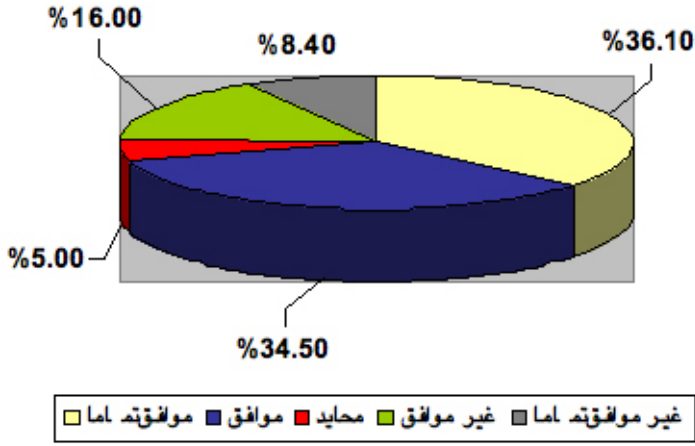
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X210)

غير موافق تماماً			غير موافق			محايد			موافق تماماً		
التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي	التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي	التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي	التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي
١٠	٨,٤٪	٨,٤	١٩	١٦,٤٪	٢٤,٤	٦	٥,٤٪	٢٩,٤	٤١	٣٤,٥٪	٦٣,٩

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣,٧٣٩٥

- معامل الاختلاف : ١,٣٢٤٢٣



#### الشكل رقم (٤٤) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X210)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٧٣٩٥) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني هذا توافر عنصر مهم من عناصر نجاح التدريب الذاتي والمتمثل في نظام اتصال متطور ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

#### عبارة رقم (X211)

« يرتبط نظام الترقى بما يحققه الأفراد من تطوير في أدائهم ومعارفهم وقدراتهم ».

يعرض جدول رقم (٥٩) وشكل رقم (٤٥) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٥٩)

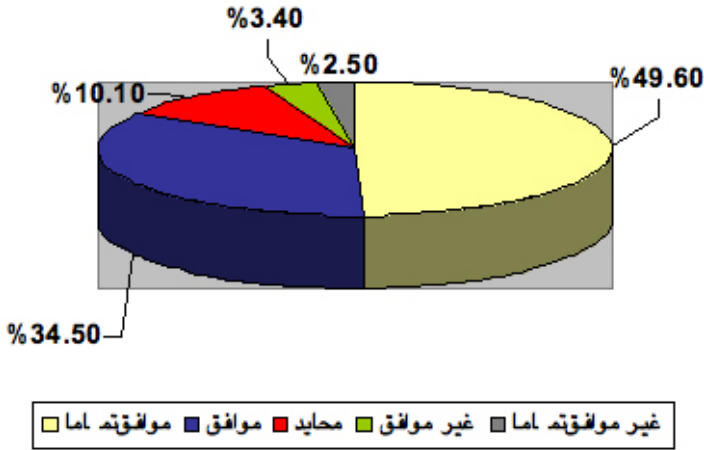
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X211)

موافق تماماً			موافق			محايد			غير موافق			غير موافق تماماً		
المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار	المعدل	النسبة	التكرار
المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية		المعدل التراكمي	المئوية	
٪١٠٠	٪٤٩,٦	٥٩	٪٥٠,٤	٪٣٤,٥	٤١	٪١٦	٪١٠,١	١٢	٪٥,٩	٪٣,٤	٤	٪٢,٥	٪٢,٥	٣

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٤, ٢٥٢١

- معامل الاختلاف : ٠, ٩٤٩٧٤



### الشكل رقم (٤٥) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X211)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٤, ٢٥٢١) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني أن هناك ارتباطاً بين سياسة الترقى بما يكتسبه الأفراد من مهارات ومعارف تنعكس على أدائهم ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.



## عبارة رقم (X212)

« تدعم وتشجع الادارة التدريب بأشكاله المختلفة (تقليدي - أثناء العمل - ذاتي) بوسائل التحفيز المختلفة». .  
يعرض جدول رقم (٦٠) وشكل رقم (٤٦) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٦٠)

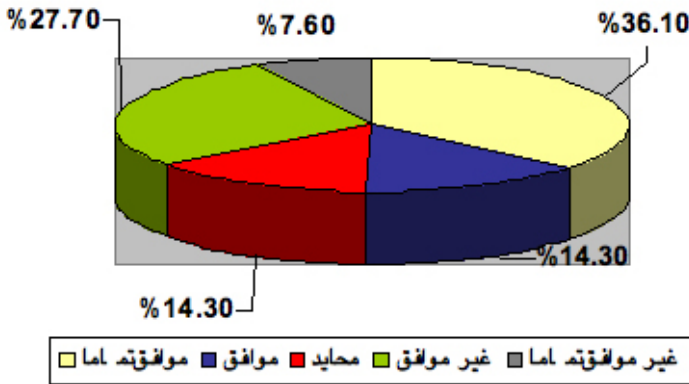
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X212)

غير موافق تماما			موافق			محايد			غير موافق			موافق تماما		
المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي	المعدل	النسبة	التركيبي
٩	٧,٦٪	٣٣	٣٦,٩٪	١٤,٣٪	١٧	٤٩,٦٪	١٤,٣٪	١٧	٣٥,٣٪	٢٧,٧٪	٣٣	٧,٦٪	٧,٦٪	٩

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٣, ٤٣٧٠

- معامل الاختلاف : ١, ٤١٢٠٥



الشكل رقم (٤٦) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X212)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٣, ٤٣٧٠) وهو أعلى من المتوسط العام (٣ درجات) . ويعني هذا أن الادارة تشجع وتدعم وتحفز عملية التدريب بصفة عامة ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### عبارة رقم (X213)

« في رأيك: هل تدعم الادارة التدريب التقليدي».

يعرض جدول رقم (٦١) وشكل رقم (٤٧) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٦١)

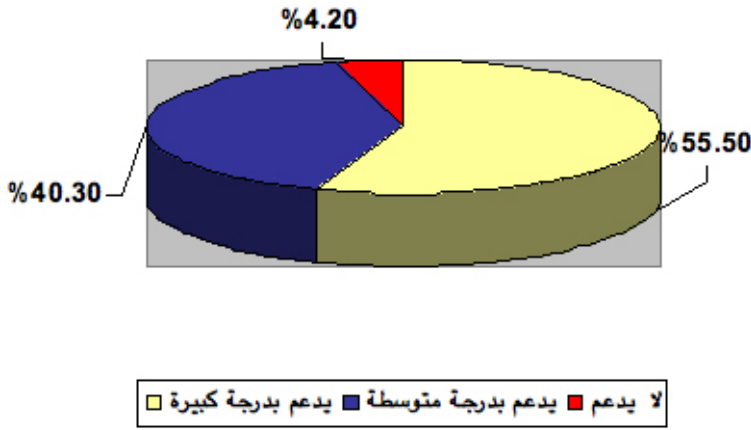
#### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X213)

يدعم بدرجة كبيرة			يدعم بدرجة متوسطة			لا يدعم		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
١٠٠٪	٥٥,٥٪	٦٦	٤٤,٥٪	٤٠,٣٪	٤٨	٤,٢٪	٤,٢٪	٥

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢,٥١٢٦

- معامل الاختلاف : ٠,٥٨٠٢٦



### الشكل رقم (٤٧) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X213)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢, ٥١٢٦) وهو أعلى من المتوسط العام (٢ درجات) . ويعني هذا أن الإدارة تدعم وبشكل كبير جدا» عملية التدريب التقليدي ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### عبارة رقم (X214)

« في رأيك: هل تدعم الادارة التدريب أثناء العمل».

يعرض جدول رقم (٦٢) وشكل رقم (٤٨) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

## الجدول رقم (٦٢)

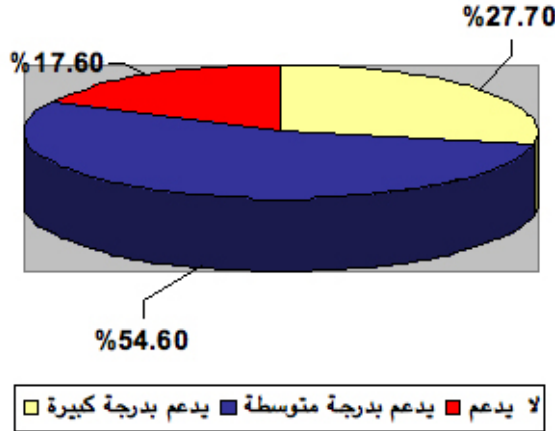
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X214)

لا يدعم			يدعم بدرجة متوسطة			يدعم بدرجة كبيرة		
التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي	التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي	التكرار	النسبة المئوية	المعدل التراكمي
٢١	%١٧,٦	%١٧,٦	٦٥	%٥٤,٦	%٧٢,٣	٣٣	%٢٧,٧	%١٠٠

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ٢, ١٠٠٨

- معامل الاختلاف : ٠, ٦٦٨٨٦



### الشكل رقم (٤٨) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X214)

تعكس النتائج السابقة تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢, ١٠٠٨) وهو أعلى من المتوسط العام (٢ درجة) . ويعني هذا أن الإدارة تدعم وبشكل كبير التدريب أثناء

العمل ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً إيجابياً ونقطة قوة في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

### عبارة رقم (X215)

« في رأيك: هل تدعم الادارة التدريب الذاتي».

يعرض جدول رقم (٦٣) وشكل رقم (٤٩) نتائج الدراسة التطبيقية لهذه العبارة.

### الجدول رقم (٦٣)

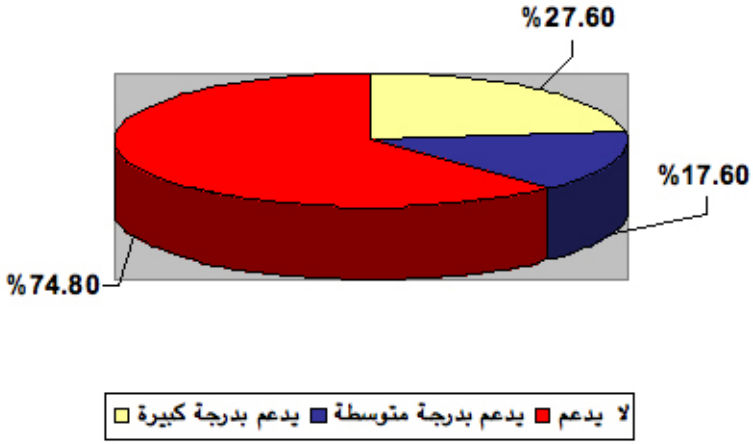
### نتائج الدراسة التطبيقية للعبارة رقم (X214)

يدعم بدرجة كبيرة			يدعم بدرجة متوسطة			لا يدعم		
المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار	المعدل التراكمي	النسبة المئوية	التكرار
٪١٠٠	٪٢٧,٦	٩	٪٩٢,٤	٪١٧,٦	٢١	٪٧٤,٨	٪٧٤,٨	٨٩

\* بعض المؤشرات :

- المتوسط الوزني : ١,٣٢٧٧

- معامل الاختلاف : ٠,٦١٢١٥



الشكل رقم (٤٩) نتائج الدراسة الميدانية للعبارة رقم (X٢١٥)

تعكس النتائج السابقة عدم تجانس آراء عينة الدراسة حول هذه العبارة ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة (١, ٣٢٧٧) وهو أقل من المتوسط العام (٢ درجة) . ويعني هذا أن الإدارة لا تدعم بشكل كاف عملية التدريب الذاتي ، ما يمثل مناخاً تنظيمياً سلبياً ونقطة ضعف في إمكانية تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي.

مما سبق وباستعراض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية لمتغير المناخ التنظيمي ، نجد أن هناك عدداً من العبارات عكست عدم اتفاق عينة الدراسة على محتواها. ويوضح الجدول التالي هذه العبارات.

## الجدول رقم (٦٤)

### العبارات السلبية لمتغير فاعلية عملية التدريب الذاتي

معامل الاختلاف	المتوسط الوزني	العبارات
١,٣٢٩٧١	٢,٥٩٦٦	٢٧- من واقع خبرتي أرى أن هناك استفادة من الأفراد الذين طوروا مهاراتهم وقدراتهم بالتعلم
١,٣٩٤٤٩	٢,٣٦١٣	٢٨- يطلب مني أداء العمل بطريقة روتينية وفق اجراءات مقيدة للاجتهد والابتكار
١,٢٨٧٦٤	٢,٤٧٠٦	٣١- يرتبط تقييم الأداء بما يحققه الأفراد من تطوير في مهاراتهم وقدراتهم
١,٤٤٩٣٣	٢,٦٨٠٧	٣٢- العملية التدريبية بوضعها الحالي لاتؤدي الى تنمية المهارات والمعارف بالشكل المرجو
٠,٦١٢١٥	١,٣٢٧٧	٣٣- في رأيك: هل تدعم الادارة التدريب الذاتي

يعكس الجدول أعلاه عدداً من نقاط الضعف في متغير المناخ التنظيمي ، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارات أقل من المتوسط العام، والتي يمكن عن طريق معالجتها التأثير في زيادة فعالية عملية التدريب الذاتي .

#### ٤ - الأسئلة المقالية:

١ - ماهي في رأيك الممارسات الادارية التي تعكس اهتمام ادارتك بعملية التدريب الذاتي؟.

لم تعكس ردود المستقصى منهم أيأ من الممارسات التي تعكس اهتمام الادارة بعملية التدريب الذاتي. وقد تركزت معظم الاستجابات على عدم وجود ممارسات ادارية تعكس هذا الاهتمام .

- ٢ - هل لديك اقتراحات خاصة بتفعيل عملية التدريب الذاتي بما يحقق تنمية المهارات الادارية للقيادات الأمنية. . . برجااء ذكرها، ويمكن تلخيص هذه الاقتراحات والتي ذكرها المستقصى منهم فيما يلي :
- اعطاء العاملين الفرص والدعم لاستكمال دراستهم للحصول على مؤهلات أعلى .
  - تحديث برامج التدريب وتنوع محتواها .
  - التركيز على التدريب المركزي بمواقع العمل توفير الوقت والمجهود .
  - التركيز على التدريب الميداني .
  - التقييم المستمر للعائد من التدريب .
  - دعم برامج التدريب وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات .
  - انشاء شبكة للمعلومات بين الادارات المختلفة لتبادل المعلومات .
  - الاستعانة بذوي الخبرة من خارج القطاع الشرطي لاعطاء دورات تدريبية .
  - الربط بين التدريب الذاتي والمكفآت والمحفزات .
  - زيادة التعاون مع الجهات الأكاديمية المتخصصة في مجال التدريب .
  - العمل على توافق محتوى البرامج التدريبية مع تخصصات المتدربين .
  - توفير أجهزة الحاسب الآلي بشكل اكبر .
  - التوسع في انشاء المكتبات وتحديثها باستمرار .



## الخلاصة

عرضنا في هذا الفصل من خلال مبحثين للمعالجة الاحصائية لنتائج الدراسة التطبيقية من خلال مبحثين .

في المبحث الأول تناولنا الاجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية واختبار صحة الفروض التي تناولتها الدراسة التطبيقية ، وبدأنا المبحث بتقديم نبذة تاريخية عن شرطة المدينة المنورة باعتبارها محور مجتمع الدراسة التطبيقية . ثم عرضنا لكيفية اختيار العينة ، وتصميم قائمة الاستقصاء ، والأساليب الإحصائية المطبقة ، والتوصيف الديموجرافي لعينة الدراسة ، وقياس الثبات والصدق التمييزي لقائمة الاستقصاء . وفي نهاية المبحث قمنا باختبار صحة فروض الدراسة ، وتوصلنا إلى إثبات صحة هذه الفروض .

أما المبحث الثاني فتناول تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من توزيع استمارة الاستقصاء على عينة الدراسة التطبيقية وفروض الدراسة ، وباستخدام بعض المقاييس مثل : المتوسطات والتكرارات لقياس اتجاهات عينة البحث ، ومقاييس التشتت لتحديد عناصر المتغيرات الأعلى تشتتاً ، ومن ثم تفسير ومناقشة النتائج والفروض ، وتوصلنا الى بعض نقاط القوة ، وبعض نقاط الضعف التي يمكن من خلال معالجتها تحقيق فاعلية عملية التدريب الذاتي .

## الخاتمة

### ملخص النتائج والتوصيات

#### ملخص النتائج والتحليل الاحصائية

أشارت نتائج الدراسة النظرية إلى أهمية التدريب الذاتي في تنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية حيث حققت الدراسة أهدافها باستخدام منهجية البحث الواردة في الخطة الأولية وقاست فرضيات البحث بالإضافة إلى نبذة عن نتائج الجزء الميداني ويمكن تلخيص نتائج الدراسة التطبيقية في النقاط التالية:

١ - تم قياس ثبات اتجاه عينة الدراسة نحو المقاييس المستخدمة وذلك للاطمئنان على سلامة أداة القياس (قائمة الاستقصاء) في قياسها لمتغيرات الدراسة. وتم ذلك باستخدام معامل «ألفا كرونباخ»، وقد أظهرت النتائج ثباتاً عالياً لجميع المقاييس وباجمالي ثبات حوالي ٠٩٪.

٢ - أظهرت نتائج قياس الصدق التمييزي لعبارات قائمة الاستقصاء جوهرية الفروق بين الفئتين العليا والدنيا لعينة الدراسة، وهذا يدل على اختلاف اتجاهات الفئة العليا عن الفئة الدنيا في استجاباتهم لأسئلة الاستقصاء.

٣ - تم اختبار صحة فروض البحث باستخدام بعض الأساليب الاحصائية كتحليل التباين ومقاييس التشتت والتكرارات والنسب المئوية والانحدار الخطي البسيط وهذه الفروض هي:

- «يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على

فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الادارية للقيادات  
الأمنية في المملكة العربية السعودية».

- «يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة  
السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات  
الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية» .

٤ - أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الأول والخاص بمدى وعي  
القادة بأهمية عملية التدريب الذاتي أن لدى القادة بصفة عامة  
وعياً بأهمية التدريب الذاتي. إلا أن هناك نقطة ضعف في متغير  
فاعلية عملية التدريب الذاتي حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارة  
أقل من المتوسط العام وهي : «ضعف المشاركة من جانب القادة في  
برامج التدريب لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم».

٥ - أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الثاني والخاص بمتغير اتجاهات  
القادة نحو عملية التدريب الذاتي أن لدى القادة اتجاهات ايجابية نحو  
التدريب الذاتي . إلا أن هناك بعض العبارات عكست أوجه قصور،  
حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارات أقل من المتوسط العام،  
وتمثلت في:

- اقتناع القادة بان الإدارة هي المسؤول الأول عن تنمية مهارات  
وقدرات ومعارف الأفراد.

- عدم اعتقاد القادة بأن عملية التدريب الذاتي تؤدي إلى رفع  
مستوى الأداء والإنجاز في العمل ككل، وأنهم يعتقدون بأن  
العائد من التدريب الذاتي يكون على الشخص نفسه فقط .

٦ - أظهرت نتائج تحليل عبارات المقياس الثالث والخاص بمتغير المناخ  
التنظيمي السائد بالشرطة السعودية أن المناخ التنظيمي بصفة عامة

- ملائم لتطبيق عملية التدريب الذاتي وأظهرت أيضا نقاط ضعف في بعض العبارات، حيث كان المتوسط الوزني لهذه العبارات أقل من المتوسط العام، وتمثلت في :
- عدم الاستفادة من الأفراد الذين طوروا مهاراتهم وقدراتهم بالتعلم .
  - روتينية الاجراءات وكونها مقيدة للاجتهاد والابتكار.
  - عدم ارتباط تقييم الأداء بما يحققه الأفراد من تطوير في مهاراتهم وقدراتهم .
  - أن العملية التدريبية بوضعها الحالي لا تؤدي إلى تنمية المهارات والمعارف بالشكل المرجو.
  - عدم دعم الادارة لعملية التدريب الذاتي، على الرغم من دعمها لأشكال التدريب الأخرى .

## التوصيات

من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية والمعالجة الاحصائية، أمكن للباحث التوصل إلى بعض التوصيات التي من شأنها زيادة تأثير وفاعلية عملية التدريب الذاتي لدى القيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

- ١ - أهمية التعرف على الدوافع المختلفة للقادة التي يمكن بواسطتها تعزيز اتجاهاتهم لتكون ايجابية نحو المشاركة في البرامج التدريبية، مع التركيز على اقناعهم بان المنهجية الحديثة في تنمية الأفراد تحول من الانحصر في مفهوم التدريب التقليدي إلى مفهوم التدريب

الذاتي. وأن الإدارة دورها هو توفير مقومات ومتطلبات تنمية الأفراد، في حين أن المسؤول الأول عن تنمية مهارات ومعارف الأفراد هم الأفراد أنفسهم، وأن التدريب الذاتي هو الوسيلة الفعالة لتحقيق ذلك.

٢- يجب عقد ندوات وحلقات عمل وبرامج تهيئة للتعريف بمفهوم التدريب الذاتي وأهدافه لضمان وصول هذا المفهوم إلى الأفراد واطهار دوره في تأهيلهم وزيادة حصيلتهم من المهارات والمعارف لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء الذى يؤهلهم إلى الترقى إلى الرتب الأعلى عن طريق إدارة الشؤون الثقافية والإعلامية المختصة بهذا الشأن.

٣- ضرورة العمل على تفعيل وتعميم الربط بين نظام الترقى ومدى النجاح في تنمية القادة لمهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم من خلال التدريب الذاتي وأخذ ذلك في الاعتبار أثناء عملية تقييم الأداء.

٤- أهمية التأكيد على شمولية المعارف والمهارات التي يجب أن تتمتع بها القيادات وعدم انحصارها في نطاق تخصص ضيق عن طريق تخصيص حوافز تشجيعية ترتبط بمدى الابتكار والابداع في أداء العمل.

٥- يجب العمل على توافق فلسفة التدريب الذاتي مع المناخ التنظيمي السائد من خلال الاستفادة الحقيقية من الأفراد الذين ارتفعت مستويات أدائهم نتيجة التدريب في تولى مسؤوليات ومهام أكبر، حتى يسود لدى الأفراد شعور إيجابي بأن هناك عائداً ملموساً للبرامج التدريبية، وبالتالي تزيد استجاباتهم نحو عملية التدريب الذاتي.

- ٦ - لابد من تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي يساهم في حفز القادة نحو عملية التدريب الذاتي.
- ٧ - ضرورة الاستفادة من عملية تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء، والتي تمثل نقصاً في المهارات أو القدرات لدى الأفراد وتوجيههم إلى التغلب عليها من خلال عملية التدريب الذاتي.
- ٨ - ضرورة دعم الإدارة لعملية التدريب الذاتي من خلال توفير كافة الاحتياجات والمتطلبات المادية من تكنولوجيا المعلومات، وتمكين الأفراد من تحديد احتياجاتهم التدريبية حتى يتحقق أعلى عائد من التدريب الذاتي.
- ٩ - عدم النظر إلى مدخل التدريب الذاتي على اعتبار أنه بديل للتدريب التقليدي بل مرادف له، حيث إن كلاهما مكمل للآخر ويغطي جوانب النقص فيه.
- ١٠ - توفير الآلية المناسبة التي يتم من خلالها تقويم فاعلية برامج التدريب الذاتي في الجهاز، بما يوضح لأصحاب القرار في تلك الأجهزة فاعلية برامج التدريب الذاتي وأثره على العاملين.
- ١١ - يجب توقع وجود مقاومة من قبل بعض القيادات وأصحاب القرار حيال استخدام منهج التدريب الذاتي كمدخل لتنمية مهارات القيادات الأمنية، فيتم اتباع أسلوب جيد وواضح في عملية الإقناع لمواجهة مقاومة التغيير.
- ١٢ - حث القيادات الأمنية على نقل تجاربهم في التدريب الذاتي إلى معظم العاملين في الجهاز كرؤساء ومرؤوسين لكي تتم الاستفادة

من هذا المنهج لدى جميع المستويات الإدارية كأن يتم وضع برنامج بسيط أثناء العمل يحقق هذا الهدف.

## توصيات لبحوث مستقبلية

تحقيقاً للتراكم المعرفي يوصي الباحث من يريد تناول موضوع التدريب الذاتي في البحث بالموضوعات المقترحة التالية:

- ١ - البحث في علاقة التدريب الذاتي بعناصر المناخ التنظيمي.
- ٢ - البحث في موضوع المنظمات المتعلمة كمدخل لتنمية المهارات الإدارية لدى القيادات الأمنية.
- ٣ - دراسة التدريب الذاتي من خلال العملية المتكاملة لإدارة الأداء.
- ٤ - دراسة علاقة التدريب الذاتي بعملية تقييم الأداء.
- ٥ - دراسة مقارنة بين المنظمات العربية والتجارب الدولية في عملية التدريب الذاتي.

## المراجع

إبراهيم علي محمد ، رجل الأمن في الإسلام : شروطه وصفاته وآدابه  
(الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢م) .

أحمد إبراهيم باشات ، أسس التدريب (القاهرة: دار النهضة العربية ،  
١٩٧٨م) .

أحمد أبو سنن ، الإدارة في الإسلام (الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع ،  
١٩٩٦م) .

أحمد جلال عز الدين ، الإرهاب والعنف السياسي (القاهرة: دار الحرية  
للصحافة والطباعة والنشر ، ١٩٨٦م) .

أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرين  
(القاهرة: دار الفجر ، ١٩٩٩م) .

أحمد سيد مصطفى ، المدير في عالم متغير (القاهرة: المؤلف نفسه ، ١٩٩٩م) .  
أحمد صالح العميرات ، ادارة الشرطة المعاصرة:المبادئ-التنظيم-  
الواجبات-العمليات (عمان: الناشر غير مبين ، ١٩٩٩م) .

أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات (الإسكندرية: الدار  
الجامعية ، ٢٠٠٣م) .

أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية ،  
١٩٩٩م) .

آدم عوان ، دليل استراتيجيات التعلم في مرحلة المتابعة والتعليم المستمر ،  
ترجمة: رضا السويسي (تونس: معهد اليونسكو ، ١٩٩٢م) .



أديب محمد خضور ، سبل تدعيم الثقة بين الأجهزة الأمنية والإعلامية العربية ( الرياض : مركز الدراسات والبحوث بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦م).

أسامة المناعسة و جلال الزعبي ، جرائم الحاسب الآلي والإنترنت (عمان : دار وائل للنشر ، ٢٠٠١م).

بيرى م . سميث ، الدليل العملي للقادة ، ترجمة : عبد القادر عثمان ( عمان : مركز الكتاب الأردني ، ١٩٩٩م).

تامر خليل حسين خليل ، «تفعيل المهارات الادارية للارتقاء بالأداء الأمني» ، دبلوم ادارة الأزمات ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ .

جميل أحمد البكري وآخرون ، «تنظيمات قوى الأمن الداخلي في المملكة العربية السعودية» ، الرياض ، كلية الملك فهد الأمنية .

د عبد الباري درة ، السلوك التنظيمي (بيروت : دار اليسر للنشر ، ١٩٩٥م).  
دانا جانيس روبنسون وجيمس روبنسون ، منهج متكامل لتطوير الأداء ، ترجمة: عبد الرحمن توفيق (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ٢٠٠٠م).

دوجلاس ك. سميث ، إدارة تغيير الأفراد والأداء: المبادئ والأسس والاستراتيجيات والرؤى ، ترجمة: عبد الحكم أحمد الخزامي (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر ، ٢٠٠١م).

سارة إبراهيم العريني ، التعليم عن بعد (الرياض : مطابع الرضا ، ٢٠٠٥م).

سراج الدين كمال ، محمد مروان عدس ، الواجبات العامة لقوات الأمن الداخلي في المملكة العربية السعودية ( بيروت : دار العروبة ، ١٩٧٧م).

سعود محمد النمر وآخرون ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف (الرياض : مكتبة الشقري ، ٢٠٠١م).

سلطان بن أحمد الثقفي ، « بعض خصائص الجريمة والأداء الشرطي في محافظة الطائف » ، الرياض ، مركز أبحاث مكافحة الجريمة ، ١٩٩٣م.

سمير محمد عبد الوهاب ، ليلى البرادعي ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة (جامعة القاهرة : مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة ، ٢٠٠٦م).

ستتيا سكوت و نيس جيف ، إدارة التغيير في العمل ، ترجمة : بشير البرغوثي (الرياض : دار المعرفة للتنمية البشرية ، ٢٠٠١م).

السيد الربيعي وآخرون ، التعليم عن بعد وتقنياته في الألفية الثالثة (الرياض : الحميضي للنشر ، ٢٠٠٤م).

سيد خير الله ، القيادة الإدارية : مفهومها وأنماطها ( القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، ١٩٨٨م).

السيد يس ، العولمة والطريق الثالث (القاهرة : ميريت للنشر والمعلومات ، ١٩٩٩م).

صالح العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (الرياض : مكتبة العبيكان ١٤١٦هـ).

- طارق سويدان : سلسلة القائد الفعال - بين القيادة والإدارة ، ٢٠٠٤م .
- طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٩٢م ) .
- عادل حمودة وآخرون ، مقدمة في الحاسب وتطبيقاته ، الطبعة السادسة ( الكويت : الجمعية الكويتية للدراسات والبحوث التخصصية ، ١٩٩٩م ) .
- عامر الكبيسي ، أولويات التدريب الأمني العربي ( الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢م ) .
- عبد الحكم أحمد الخزامي ، تحسين الأداء : الجزء الثالث ( القاهرة : مطابع ابن سينا ، ٢٠٠٠م ) .
- عبد الرحمن توفيق ، العملية التدريبيية ( القاهرة : مركز الخبرات المهنية ، ١٩٩٤م ) .
- عبد الغني عبد الغفور ، العولمة : ملاحظات سياسية ( بغداد : دار الشؤون الثقافية العامة ، ١٩٩٩م ) .
- عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الإدارة العامة ( القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٠م ) .
- عبد الله أمين جامعة ، أساسيات إدارة الأعمال ( القاهرة : الطوبجي للطباعة والنشر ، ١٩٩١م ) .
- عبد المعطي محمد عساف ، أهداف الاستراتيجية العربية في التدريب في المجالات الأمنية ( الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية ، ١٩٨٨م ) .

عبد الله الشيخ : المنظمة الذكية ، مايو ٢٠٠١م.

عبد الله اليوسف ، أساليب تطوير البرامج والمناهج التدريبية لمواجهة الجرائم المستجدة (الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤م).

عبد الله عبدالعزيز اليوسف ، الظواهر الإجرامية المستحدثة وسبل مواجهتها (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢٠هـ).

عزت شداد ، الحاسب الآلي ( الكويت : مطبعة أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٤م).

عصام الدين محمود العناني ، إدارة نشاط التدريب (الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٩٩٤م).

عطية حسن أفندي ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الثانية ( القاهرة : ٢٠٠٥م).  
علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٥م).

علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، ط ٣ ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٥م).

علي السلمي ، السلوك التنظيمي ( القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٨م).  
علي السلمي ، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ١٩٩٩م).

علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٠م).

غانم سعيد شريف، وحنان عيسى سلطان، الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية (الرياض: دار العلم للطباعة والنشر، ١٤٠٣ هـ).

فاطمة علوي عمر الصافي، «مفهوم التدريب الحديث بين النظرية والتطبيق» في كتاب: التدريب التطبيقي سياساته وآلياته وإنجازاته في الكويت (الكويت: الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ١٩٩٧ م).

فهاد بن معتاد الحمد، أحمد بن حماد الحمود، أساليب التأثير المستخدمة من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٥ م.

فولفانج سيرقي ديور جرين ريم، السطو على المصارف من منظور المجرم، ترجمة: عبدالقادر أحمد عبد القادر (الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٩٩٦ م).

كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٠ م).

ماكاي كنجر، الطريق إلى الزعامة (أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠١ م).

مايك كرسب، اثنتا عشرة خطوة عملية لتقييم الذات، ترجمة: مفيد ناجي عودة (الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية، ٢٠٠٢ م).

محبوب حسن سعد، «الشرطة ومنع الجريمة»، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠١ م.

محسن أحمد الخضيرى، العولمة إلى أين (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٠ م).

محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٤م).

محمد أحمد عبد الجواد ، حرفة الإدارة (الرياض : داره البشير للثقافة والعلوم ، ١٩٩٩م).

محمد الحاجي ، ظاهرة العولمة الاقتصادية (دمشق : دار المكتبي ، ٢٠٠٠م).  
محمد الزعيمي ، «خصائص الباحث في العلوم الاجتماعية» ، ندوة البحث العلمي في المجالات الاجتماعية ، دمشق ، ١٩٩٤م .

محمد شريف إسماعيل ، الأساليب الحديثة في تدريب رجال الشرطة (الرياض : المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٤١٣هـ).

محمد شريف إسماعيل ، أساليب الشرطة لتحقيق الانضباط ووقاية النظام العام ( القاهرة : دار لوتس ، ١٩٩٠م).

محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التدريب أثناء العمل (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٣م).

محمد عبد الغني حسن هلال ، موسوعة تدريب الأسس والمبادئ ( القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، ٢٠٠٠م).

محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات قيادة الآخرين ، الطبعة الرابعة ( القاهرة : مركز تطوير الأداء ، ٢٠٠٥م).

محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ( الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٩٨٦م).

محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق (الرياض : دار الخريجي للنشر والتوزيع ، ١٩٩٦م).

محمد عماد الدين إسماعيل ، المنهج العلمي وتفسير السلوك ( الإسكندرية :  
المكتب الجامعي الحديث ، ١٩٩٥م).

محمد فاروق النبهان ، نحو استراتيجية عربية موحدة لمكافحة الإجرام المنظم  
(الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب ، ١٩٨٩م).

محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد : المرشد العلمي في تطبيق الأساليب  
العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص  
(عمان: مكتبة دار الشروق ، ١٩٩٠م).

محمد محمود درويش ، البحث العلمي والوقاية من الجريمة (الرياض :  
أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠١م).

محمد نيازي حتاتة ، «حماية الأمن العام ومكافحة الجريمة على المستوى  
الوطني والإقليمي والدولي» ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة المصرية ،  
الجزء الأول ، ١٩٩٤م.

محمود السباعي ، ادارة الشرطة (القاهرة: مطابع كوستاتوماس ، ١٩٦٨م).  
مصطفى صبحي الغيث ، القيادة الإدارية في العصر الحديث (الإسكندرية:  
جامعة الإسكندرية ، ١٩٩١م).

ميشيل أرمسترونج ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة (الرياض: مكتبة  
جرير ، ٢٠٠٣م) .

نانس ديكسون ، تقويم الأداء وسيلة تحسين النوعية في تنمية الموارد البشرية ،  
ترجمة: سامي علي الفرنسي (الرياض : معهد الإدارة العامة ،  
١٩٩٤م).

نايف علي عبيد ، العولمة : مشاهد وتساؤلات ( أبوظبي : مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية ، ٢٠٠١م).

نبيل حسين النجار ، مدحت مصطفى راغب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ( القاهرة : الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٢م).

نمر الحميداني ، ولاية الشرطة في الاسلام ( الرياض : دار عالم الكتب ، ١٩٩٣م).

نواف كنعان ، القيادة الإدارية ( الرياض : مطابع الفرزدق ، ١٩٨٥م).

نواف كنعان ، القيادة الإدارية (عمان : مكتبة دار الثقافة ، ١٩٩٥م).

هدى قشقوش ، جرائم الحاسب الآلي في التشريع المقارن (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٩٢م).

هشام محمد جمجوم ، سيكولوجية الإدارة (جدة : دار الشروق ، ١٩٩١م).

وليد عبداللطيف هوانة ، و عبدالله عبدالرحمن الكندري ، المدخل إلى المناهج الدراسية (الكويت : ذات السلاسل ، ١٩٩٨م).

يعقوب حسين نشوان ، إدارة التعليم عن بعد والتعليم الجامعي المفتوح ( عمان : دار الفرقان للنشر ، ٢٠٠٤م).

## الدوريات

إبراهيم جاد ، «حول الروابط بين جرائم الإرهاب والجريمة المنظمة عبر الوطن» ، مجلة بحوث الشرطة ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة ، ٢٠٠٠م.



أحمد أبو القاسم أحمد ، «الشرطة والحرب النفسية» ، مجلة الأمن العام ،  
القاهرة ، العدد ٦٤ ، يناير ١٩٧٤ م.

السيد أبو مسلم ، «الجريمة المنظمة» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد  
١٠١ ، إبريل ١٩٨٣ م.

المجلة الدولية للسياسة الجنائية ، عدد ٣٢ ، لسنة ١٩٧٦ م.

بدر عبدالله الصالح ، «متغيرات التصميم التعليمي المؤثرة في نجاح برامج  
التعليم عن بعد بالمملكة العربية السعودية» ، مجلة جامعة الملك  
سعود ، الرياض ، المجلد ١٤ ، ٢٠٠٤ م.

جلال أمين ، «العولمة والدولة» ، الرياض ، مجلة المستقبل العربي ، العدد  
١٣٨ ، ١٩٩٨ م.

جمال حواش ، «الجرائم المستحدثة في ظل العولمة وأثرها على الأمن القومي» ،  
مجلة كلية الدراسات العليا ، القاهرة : أكاديمية مبارك للأمن ،  
العدد الثاني عشر ، يناير ٢٠٠٥ م.

خالد الهيتي وطارق شريف يونس ، «العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات  
التنظيمية» ، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة ، المنظمة العربية  
للتنمية الإدارية ، المجلد (١١) ، العدد (٤) ، ١٩٩٠ م.

خالد سعد زغلول ، «ظاهرة غسل الأموال وأثرها على الاقتصاد الوطني» ،  
مجلة كلية الحقوق ، الكويت ، كلية الحقوق ، جامعة الكويت ،  
العدد الثالث.

خالد عبد العزيز ، القيادة الإدارية ، اليوم الإلكتروني ، العدد ١١ ، السنة  
التاسعة والثلاثون ، يونيو ٢٠٠٣ م.

رمضان الألفي ، «نحو تأصيل خصائص التدريب المهني وركائزه» ، مجلة مركز بحوث الشرطة ، القاهرة ، العدد (١٨) ، ٢٠٠٠م .

سامي الشوا ، «غسل الأموال والاقتصاد الخفي» ، مجلة كلية الدراسات العليا ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة ، العدد السابع ، يوليو ٢٠٠٢م .

صالح مبارك الدباسي ، «أثر استخدام التعليم عن بعد على تحصيل الطالبات» ، مجلة جامعة الملك سعود ، الرياض ، المجلد ١٥ ، ٢٠٠٤م .

صلاح الدين عبد الحميد ، «عولمة الشرطة بين الفكر والتطبيق» ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، مجلد: ١٢ ، عدد ٤٥ ، ٢٠٠٣م .

عبدالله الصعيدي ، «مفهوم وأنماط الجرائم الاقتصادية المستحدثة ودور التدريب الشرطي في مواجهتها» ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، مجلد ٧ ، عدد ٣ ، ١٤١٩هـ ، ١٩٩٨م .

عبد الرحمن بن أحمد بن هيجان ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، العدد الخامس والعشرون ، ١٩٩٨م .

فهد أحمد الشعلان ، «التدريب الأمني التقني: تجربة إقليمية» ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض ، مجلد ١٣ ، عدد ٢٦ ، ١٩٩٨م .

مأمون أحمد سليم الدقاسمة ، «التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية لاتجاهات المديرين في الإدارات الحكومية في محافظة إربد بالأردن نحو دوافع وسهات ومعوقات ومتطلبات نجاح جهود التغيير التنظيمي» ، مسقط ، مجلة الإداري ، معهد الإدارة العامة ، العدد (٨٨) ، السنة (٢٤) ، مارس ٢٠٠٢م .

مايكل كارتون ، صبحي الطويل ، «مدخل الى الملف المفتوح» ، مجلة الحرس الوطني ، الرياض ، العدد (١) ، مجلد (٢٧) ، ١٩٩٧ م.

محمد حامد عبدالله ، «العلاقات الدولية في الألفية الثالثة» ، الرياض ، مجلة كلية الملك فهد العسكرية ، العدد ٦١ ، ٢٠٠٠ م.

محمد ربيع زناتي ، «أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين: دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال الحكومية» ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، جامعة طنطا ، كلية التجارة ، ١٩٩٩ م.

محمد عباس منصور ، «المخدرات بين الإباحة والتجريم» ، مجلة بحوث ودراسات شرطية ، دبي ، مركز الدراسات والبحوث ، القيادة العامة لشرطة دبي ، العدد ١٢٣ ، مارس ٢٠٠٢ م.

محمد عباس منصور ، «المخدرات والفساد الاجتماعي» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد ١٤٧ .

محمد كامل عبيد ، «التدريب الشرطي بين الواقع المعاصر والمستقبل المأمول» ، مجلة الفكر الشرطي ، الشارقة ، مجلد ٨ ، عدد ١ ، ١٤١٩ هـ ، ١٩٩٨ م.

محمد نيازي حتاتة ، «الإرهاب» ، مجلة الأمن العام ، القاهرة ، العدد ١٠٩ ، إبريل ١٩٨٥ م.

محمود سامي ، «العمل الشرطي وتحقيق المصلحة العامة» ، الفكر الشرطي ، الشارقة ، شرطة الشارقة ، المجلد ٢ ، العدد ٤ ، ١٩٩٩ م.

## الرسائل العلمية:

أحمد ثاني علي بن غليظة ، « إدارة الجودة الشاملة في المجال الشرطي مع دراسة تطبيقية على شرطة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ٢٠٠٤ م .

أحمد محمد ناصر النعيمي ، « استراتيجيات التنمية الإدارية كمدخل للتطوير التنظيمي - دراسة تطبيقية على دائرة بلدية أبو ظبي » ، القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ١٩٩٨ م .

أشرف السيد عبد الباري ، « نموذج مقترح لتطوير أداء العاملين بالتطبيق على قطاع البترول المشترك » ، القاهرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٥ م .

أمل محمد عبد الفتاح ، تصور مقترح لنظام تدريب عن بعد للمعلمين أثناء الخدمة في جمهورية مصر العربية في ضوء خبرات بعض الدول الأخرى ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التربية ، ١٩٩٨ م .

بدر ماجد السبيعي ، « السمات الشخصية للعاملين في أمن وحماية الشخصيات المهمة في ضوء بعض المتغيرات » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٠ م .

بندر علي موسى ، « دور المهارات الأمنية في رفع مستوى الأداء » ، دراسة مسحية لمديري مراكز شرطة العاصمة المقدسة » ، رسالة ماجستير

غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦م .

جابر العسيري ، «أطروحة في العولمة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، كلية القادة والأركان ، ٢٠٠٠م .

حسين محمد الدوري ، «الإعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٦م .

خالد آل الشيخ ، «المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين بالأجهزة الأمنية» دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠١م .

خالد مبارك القحطاني ، «مهارات البحث الجنائي في جرائم القتل وإسهامها في تحديد شخصية الجاني» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠١م .

د سوسنك عبدالفتاح أحمد ، «أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر» ، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة ، القاهرة : جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ١٩٩٥م .

راشد الشريف ، «الدور الإشرافي الفعال لرؤساء البلدية والمجمعات القروية في تطوير الأداء : دراسة تطبيقية على البلديات والمجمعات القروية في منطقة مكة المكرمة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك عبد العزيز ، ١٩٩٥م .

ريم مصطفى ، « أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي مع دراسة ميدانية على العاملين بالوحدات المحلية » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، قسم الادارة العامة ، جامعة القاهرة ، ٢٠٠٤م .

سالم بن مرزوق بن بخيت المطرفي ، « نموذج مقترح لإنشاء مركز تدريب عن بعد بالمديرية العامة للدفاع المدني في المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية » ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الشرطية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٥م .

سالم سعيد محمد المري ، « تقويم البرنامج التدريبي لضباط الشرطة : دراسة ميدانية على المتدربين بمعهد تدريب شرطة قطر » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٧م .

سامر عبيد عبد الله الصاعدي ، « دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية مهارات العاملين في الدفاع المدني : دراسة تطبيقية بمنطقة المدينة المنورة » ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٣م .

سعد عليوي علي الهذلي ، « مهارة القائد الأمني في اتخاذ القرار في الظروف الطارئة » ، القاهرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٣م .

سعود بن عبد العزيز المطوع ، «أثر التدريب الإداري في رفع الكفاءة الإنتاجية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، المعهد العالي للعلوم الأمنية ، ١٤١٣ هـ ، ١٩٩٢ م .

سعود بن لافي الشراري ، «التدريب ودوره في رفع كفاءة العمل الأمني» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية ، ١٩٨٨ م .

طلال عبد الملك الشريف ، « الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ م .

عايض سعد البقمي ، «تقييم فعالية التدريب على رأس العمل في حرس الحدود : دراسة تطبيقية على الأفراد العاملين بحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢٠ هـ ، ١٩٩٩ م .

عبد الرحمن بن عبد العزيز بن عقلا العقلا ، «المهارات الأمنية والعوامل الإدارية لزيادة الفعالية الأمنية في مؤسسات وشركات الحراسة المدنية الخاصة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٣ م .

عبد الرحمن عباس علام ، «مهام رجل الأمن في التعامل مع الجمهور في المنافذ النظامية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٠ م .

عبد العزيز عثمان الدعرمي ، فاعلية إدارة التحريات والبحث الجنائي بالأمن العام في مكافحة جرائم غسيل الأموال ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٦م .

عبد الله بن سعيد بن ناصر آل سودة القحطاني ، «التدريب أثناء العمل ، دراسة ميدانية على مراكز شرطة مدينة الرياض» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٥م .

عبد الله بن محمد جبار الغامدي ، «أثر التدريب أثناء الخدمة في رفع كفاءة العاملين بمديرية الأمن العام: دراسة تطبيقية على الضباط والأفراد العاملين بإدارات شؤون الإمداد والتموين بالمنطقتين الوسطى والغربية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٠م .

عبيد علي راشد مسلم المنصوري ، «نموذج مقترح لزيادة فاعلية التدريب الإداري في تنمية الموارد البشرية الوطنية: دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤م .

عصمت عبد الله عبد الفتاح ، «أثر التدريب على التميز في أداء الخدمة: دراسة تطبيقية على خدمات الضيافة الجوية بمصر للطيران» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٤م .

عيد عبد الله بن عيد الشملاي ، «أثر البرامج التدريبية الإدارية على أداء المتدربين» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ١٩٩٦م .



فريد أحمد الشقاع ، « دور التدريب في توطين العمالة في القطاع المصرفي بدولة الإمارات العربية المتحدة»، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٧م.

فهد بن محمد الذويبي ، «المهارات الادارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٥م.

مانع جمعان آل نصيب ، «فعالية نظم المعلومات في مهام القيادة الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ١٩٩٠م).

محمد بن إبراهيم الرشودي ، «المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي ، دراسة مقارنة بين ضباط مدينتي الرياض والدمام» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٢م.

محمد بن إبراهيم محمد الربيق ، «العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية ، دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قيادة قوات أمن المنشآت والقوات الخاصة لأمن الطرق» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤م.

محمد بن حميد الثقفي ، «واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي : دراسة تقييمية لواقع برامج التدريب الأمني المنفذة في معاهد ومراكز التدريب الأمني بالمملكة العربية السعودية ومواكبتها للجرائم المستجدة» ، رسالة

دكتوراه غير منشورة في العلوم الأمنية ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦م .

محمد بن سليمان المنيع ، «تقويم البرامج التدريبية الأمنية - دراسة تطبيقية على الدورات التدريبية بالمعهد العالي للدراسات الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢م .

محمد سعيد العمري ، «المعايير القيادية في الأنظمة الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ١٩٨٧م .

محمد هاشم علي الخالد ، «تقييم التدريب في المعاهد الأمنية دراسة تقييمية للبرامج التدريبية في المعهد العالي لضباط الشرطة بالجمهورية اليمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢م .

مريم محمد عيسى العبار ، «تقويم فعالية برامج التدريب الإداري بالوزارات الاتحادية في دولة الإمارات العربية المتحدة» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢م .

مسفر ظافر عايض القحطاني ، «برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية : دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية» ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٣م .

مغير خميس الخليلي ، «نموذج مقترح لتنمية سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية لإمارة أبوظبي» ، القاهرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، ٢٠٠٣ م.

منصور عبدالعزيز الجبالي ، «تطوير إدارة أنشطة التدريب الأمني» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، القاهرة ، أكاديمية الشرطة ، ٢٠٠٣ م.

ناصر بن حسن عتي ، «فاعلية البرامج التدريبية بمعهد الدفاع المدني في مواجهة الأزمات والكوارث الأمنية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٤ م .

نوف محمد الحريول ، «المهارات الإنسانية لدى القيادات النسائية السعودية ، دراسة تطبيقية على الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠٠ م .

هادي علي آل دويس ، «اتجاهات الضباط والأفراد العاملين في الأجهزة الأمنية نحو استخدام الإنترنت» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٠ م .

هاشم سعيد النعيمي ، «دور القيادة الإدارية في إعداد الصف الثاني في الجهاز الحكومي في دولة الإمارات العربية المتحدة مع دراسة ميدانية على بعض المنظمات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة» ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ٢٠٠٥ م .

هاني بن محمود عبد الله أبو العلي ، «تقويم المهارات الإدارية لدى القيادات الوسطى بقطاع الأمن العام» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٣ م.

وليد بن راشد ظافر الشهري ، «فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر ضباط كلية الملك خالد العسكرية» ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، ٢٠٠٦ م.

يوسف بن صياح البيالي ، فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية ، رسالة ماجستير ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢١هـ).

## المؤتمرات:

أحمد عصام الدين المليجي ، «نحو استراتيجية عربية للتدريب في الميادين الأمنية» ، الندوة العلمية الرابعة ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

أكاديمية سعد العبدالله للعلوم الأمنية «دور البحث العلمي في تطوير خطط التدريب» ، المؤتمر العربي الرابع لمديري إدارات التدريب ومعاهد وكليات الشرطة والأمن ، الرياض ، ٢٠٠٥ م.

الأمير محمد بن نايف آل سعود (١٤٢٥هـ). كلمة وفد المملكة العربية السعودية لدى المؤتمر ، النشرة اليومية للمؤتمر الدولي لمكافحة الإرهاب ، عدد ٤ ، الرياض ، وزارة الخارجية.

سعاد عبد العزيز الفريخ ، «التعلم عن بعد ودوره في تنمية المرأة العربية» ،  
منتدى المرأة العربية والعلوم والتكنولوجيا ، القاهرة ، ٨-١٠ يناير  
٢٠٠٥م.

روبرت اي. كوين ، «كيف تبني جسراً وأنت تعبره\_ دليل لتغيير الذات  
والمؤسسات» ، خلاصات - شعاع ، السنة الثانية عشرة ، العدد  
الحادي والعشرون ، نوفمبر ٢٠٠٤م.

سوزان فؤاد بكر ، «قياس المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال المصرية» ،  
المؤتمر العربي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية - الإدارة  
بالقياس الطريق إلى منظمة المستقبل ، القاهرة ، الخبراء العرب في  
الهندسة والإدارة ، ٢٠-٢٢ إبريل ٢٠٠٤م.

عبد الله اليوسف ، «تدريب رجال الأمن في مواجهة الجرائم المستجدة» ،  
الندوة الأولى لأمن المطارات ، الرياض ، المديرية العامة للمباحث ،  
٢٠٠٥م.

فينس بوسنت ، «خمس خطوات لتغيير الذات وتحقيق الإنجازات» ،  
خلاصات - شعاع ، السنة الثانية عشرة ، العدد الثالث والعشرون ،  
ديسمبر ٢٠٠٤م.

محمد عبد الله المنيع ، «تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية  
في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح  
والتعليم عن بعد: الجامعة العربية المفتوحة كنموذج» ، ندوة  
التعليم العالي الأهلي ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، ١٢-١٣  
فبراير ٢٠٠١م.

## أخرى:

أحمد الرشيدى ، «ظاهرة العولمة ومبدأ السيادة الوطنية» ، العولمة : قضايا ومفاهيم ، محاضرات الموسم الثقافي الثاني بالقاهرة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، ٢٠٠٠م.

سعد عبد الله الكلابي ، «نحو نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية» ، ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، ٢٠٠١م.

سالم سعيد القحطاني ، «الأساليب التدريبية : دراسة نقدية لأهم الأساليب التدريبية الحديثة» ، محاضرة مقدمة في دورة إعداد المدربين ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤٢٦ هـ .

عادل رمضان الزيايدي ، تدريب الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٩م).

عاطف السيد ، العولمة في ميزان الفكر - دراسة تحليلية (الإسكندرية : مطبعة رمضان ، ١٩٩٩م).

عبدالله التوم ، عبد الرؤوف آدم ، العولمة: دراسة تحليلية (الرياض: دار الوراق ، ١٩٩٩م).

عوض الحداد ، « التدريب الأمني على مشارف القرن الواحد والعشرين» ، محاضرات لدورة برنامج إعداد المدربين ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ١٤١٨ هـ .

فايز الشهري ، «الظاهرة الإرهابية : نظرة معاصرة» ، محاضرة علمية ، كلية القيادة والأركان ، الرياض ، الثلاثاء ٢١ يناير ٢٠٠٣م .

واجبات واختصاصات الشرطة ، وزارة الداخلية ، الرياض .

الوثيقة رقم (A.C. ١٨ / ٦ - Paris ١٣ and ١٦) للجمعية العمومية للأمم المتحدة .

ورقة عمل مقدمة من المتحدث الإعلامي بشرطة المدينة المنورة ، شعبة العلاقات والتوجيه ، ٢٠٠٧م .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

#### **Books:**

A Style of Leadership That Really Delivers. Ivey Business School.

Professor : Jane Howell Puts. “Transformational Leadership to the Test. With Powerful Results”. 2004.

Aaron W.Hughey & Kenneth J.Mussing. «Designing Effective Employee Training Program”. Training for Quality Journal. Vol.5. No.2. 1998..

Alaa Sadek.»Direction for Future Researches on Line Distance Education” . Future Education South University.2003.

American Society For Training &Development.Electronic Learning.

Andrew E. Schwartz. Performance Management (USA: Barron’s Educational Series. Inc. . 2001).

Andrew J. Dubrin. Leadership: Research Findings. Practice and Skills. 2nd ed. (Boston : Houghton Mifflin Company. 1998) .

Anntoinette D. Lucia & Richard Lepsinger. Competency Models

- (N.Y: Jossey – Bass Pfeiffer. 2001).
- Ayse Ostun. “Self Development For Change In the Process Of Information Services”. Information Services & Use. Vol.18 . Issue 3 . 1998.
- Bass & Stodgill. Handbook Of Leadership (New York : Free Press. 2nd Ed. 1990) .
- Ding-Anning .” Programs and Curricula at a Chinese Vocational University : A Case Study “. The University-of-Arizona. 2004 .
- George Benson.”Informal Training Takes off’. Training & Development Journal. May 1998 .
- Gordan.I.R.. A A Diagnostic. Approach to Organizational Behavior.3rd ED.(New Ten: Allyn & Baeon..Inc.1992).
- Henery Mintzberg. Porew In and Around Organizations (New Jersey : Prentice Hall Inc.. 1983).
- J.Harris .Virtual Architecture: Designing and Directing Curriculum Based Telecommuting. Eugene (Oregon: International Society For Technology in Education. 1998).
- Jon Kotter. The Leadership Factor (New York : the Free Press. 1991).
- Judy D.Olian and Cathy C.Durham.”Designing Management Training and Development for Competitive Advantage”. Human Resource Planning. 1998.
- Lanbar Well & Len Holden. Human Resource Management (London : Pitman Publishing. 1994).
- Ltman .Enzo Valenzi. & Richard Hodgetts. Organizational behavior :Theory and Practice. (Florida :Academic Press Ins. 1994).



- M.G. Ross & C. Handry. *New Understanding Of Leadership* (New York Association Press. 1987).
- Mike Pedler. John Burgoyen . Tom Boy Dell: *The Learning Company* (London: Prentice – Hall. 1995).
- Nigel Harrison. *Improving Employee Performance* (N.Y: Kogan Page. 2001).
- Odoch-paschal- wathum.”*Community Development: Education and Training for Change and Localization*”. The University of British. Columbia. Canada. 2002 .
- Richard Karash. *why a Learning Organization?*. 2004.
- Richard M. Steers & Lyman W. Porter. *Porter Motivation and Work Behavior*. (New York : McGraw Hall. 1993).
- Robert M. Fulmer. *The New Management* (New York : Macmillan Publishing Co. Inc. 3rd ed. 1983).
- Robert O. Slater. et. Al. (eds). *Global Transformation and The Third World*. (Boulder: Lynne Rienner Publishers. 1993).
- Roy Walker. et al.. “*Creating Distance Learning Environment on the World Wide Web For Police & Allied Criminal Justice Personnel*”. The Academy Of Criminal Justice Sciences in Albuquerque. New Mexico March. 1998.
- Steven Deare . “*Defince Rolls out E-Learning Plate Form in Double Computer World*”. The Voice of it Mangement. 2004.
- Torrington. Derek and Hall. Lawra. *Personnel Management: A new Approach*. 4th ed. (New York : Prentice- Hall International ltd 2001) .
- Toshio Okamoto & Alexandra Cristea.” *Distance Ecological Model for Individual and Collaborative Learning Support Graduate*”. School of Information Systems of Electro Communications. YOKYO. 2001.

Tracy Irani. "Developing A Model Distance Education Faculty Training Program". Campus Technology. 2004.

Zimmerman B.. Attaining Self-Regulating. in . Pintrich Boedaerts & M. Zeidner. (eds). Handbook of Self-Regulating (New York : Academic Press. 2000).

**Periodicals:**

Brides T. . "Cyberspace is Driving America's Economy". Pittsburgh Post Gazette. Boston. Vol. 71. No. 259. 16 Apr. 1998. Alshehri. F.A. . Electron

Cuhas Mc Caul & Dodd. "Organization Commitment of American. Japanese & Korea Employees". Academy of Management Journal. Vol.36. No.5. 2001.

David A. Holdford." Leadership Theories and Their Lessons For Pharmacists". AMJ Health – System Pharma . Vol. 60. Sep. 2003

G. Kearsly. "The World Wide Web: Global Access To Education". Educational Technology Review. No.5. Winter 1996.

Interview with Dr. Aubrey Daniels. Performance Management Magazine. Nov.11. 2001.

Moxnes. Paul; Eilentsen. Dag Enik."The Influence of Management Training Upon Organizational Climate: An Exploratory Study". Journal of Organizational Behavior. Vol.12.No.5.2000.

Naceur Jabnoun & Aisha Juma Al Rasasi. "Transformational Leadership & Service Quality In UAE Hospitals" . Managing Service Quality. Vol.15. No.1.2005.

Sanders & Cunningham. "A Structure for Formative-Evaluation In Product Development". Review of Educational-Research. No . 34 (2).

Sanjay Gupta & Thomas L . Case. “Managers Outward Influence Tactics and Their Consequences : An Exploratory Study” . Leadership and Organization Development Journal. Vol.20 . No. 6. 1999.

Stengel. R . “The Internet Didn’t Fail. Wall Street Failed The Internet’ . Time Magazine . New Jersey. Vol.2. No. 2. 3Aug. . 2001.

Strangelve. M. .“The Internet as Catalyst for A Paradigm Shift”. Journal of Computer .Boston : Mediated Communication. Vol. 1. No.8. 1994.

Tim Kilby. “The Direction Of Web . Based Training”.The Learning Organization. Vol.8. No. 5.2001.

**Thesis:**

L.A. Bloing. “Entrepreneurial Leadership: New Paradigm Research Discovering the Common Characteristics & Traits of Entrepreneurial who have Served Success Fully in Leadership Position”. Ph. D.. B. A. Walden University. 1998.

**World Wide Web Documents:**

HYPERLINK [«http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational.Leadership.htm»](http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational.Leadership.htm) HYPERLINK [«http://dl.ust.edu/courses/managment/business\\_admin/lessons/lsn1.htm»](http://dl.ust.edu/courses/managment/business_admin/lessons/lsn1.htm) [http://dl.ust.edu/courses/managment/business\\_admin/lessons/lsn1.htm](http://dl.ust.edu/courses/managment/business_admin/lessons/lsn1.htm)

HYPERLINK [«http://Lenny.uvm.edu/research/inprogress/resources/HRMGuide/employee/Dev/E..m»](http://Lenny.uvm.edu/research/inprogress/resources/HRMGuide/employee/Dev/E..m) <http://Lenny.uvm.edu/research/inprogress/resources/HRMGuide/employee/Dev/E..m>

HYPERLINK [«http://writers.alriyadh.com.sa/kpage»](http://writers.alriyadh.com.sa/kpage)

php?art=996&ka=170» <http://writers.alriyadh.com.sa/kpage.php?art=996 =170>

HYPERLINK «<http://www.almadinapress.com/index.articleid=156890>» <http://www.almadinapress.com/index.articleid=156890>

HYPERLINK «<http://www.alrashed.net/consultation/ConsultationService.aspx>» <http://www.alrashed.net/consultation/ConsultationService.aspx>

HYPERLINK «[http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/voll\\_31.htm](http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/voll_31.htm)» [http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/voll\\_31.htm](http://www.ivey.uwo.ca/publications/impact/voll_31.htm)

HYPERLINK «[http://www.qassimedu.gov.sa/director\\_guide.php?op=view\\_content&id=30](http://www.qassimedu.gov.sa/director_guide.php?op=view_content&id=30)» [http://www.qassimedu.gov.sa/director\\_guide.php?op=view\\_content&id=30](http://www.qassimedu.gov.sa/director_guide.php?op=view_content&id=30)

HYPERLINK «[http://www.qassimedu.gov.sa/director\\_guide.php?op=view\\_content&id=30](http://www.qassimedu.gov.sa/director_guide.php?op=view_content&id=30)» [http://www.qassimedu.gov.sa/director\\_guide.php?op=view\\_content&id=30](http://www.qassimedu.gov.sa/director_guide.php?op=view_content&id=30)

HYPERLINK «[http://www.suwaidan.com/book\\_b\\_content2.jsp?id=7&mv=1](http://www.suwaidan.com/book_b_content2.jsp?id=7&mv=1)» [http://www.suwaidan.com/book\\_b\\_content2.jsp?id=7&mv=1](http://www.suwaidan.com/book_b_content2.jsp?id=7&mv=1)

HYPERLINK «<http://www.tdwl.net/showthread.php?=26>» <http://www.tdwl.net/showthread.php?=26>

HYPERLINK «<http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational.Leadership.htm>» <http://www.vtaide.com/png/ERIC/Transformational.Leadership.htm>

HYPERLINK «<http://www.world.std.copm/~10/whyLo.htm>» <http://www.world.std.copm/~10/whyLo.htm>

HYPERLINK «<http://www.astd.irg/e-e/earning/public.2000>» [www.astd.irg/e-e/earning/public.2000](http://www.astd.irg/e-e/earning/public.2000)

HYPERLINK     «<http://www.astd.irg/e-e/earning/public.2000>»  
www.astd.irg/e-e/earning/public.2000

HYPERLINK «<http://www.astd.org/astd/e-lerning/public>» www.  
astd.org/astd/e-lerning/public

HYPERLINK             «[http://www.nees.org.sa/review\\_template.  
php?id=25](http://www.nees.org.sa/review_template.php?id=25)» www.nees.org.sa/review\_template.php?id=25

HYPERLINK «<http://www.moi.gov.sa/wps/portal>» [http://www.  
moi.gov.sa/wps/portal](http://www.moi.gov.sa/wps/portal)

