



التدريب كمدخل استراتيجي لبناء وتطوير القدرات الأمنية والعسكرية

أ. د. خالد مسعود الباروني

عضو ومقرر اللجنة العلمية بالمركز القومي للبحوث والدراسات العلمية

Kbaruni2002@yahoo.com

د. طارق رمضان زنبو

مدير المركز القومي للبحوث والدراسات العلمية، ورئيس اللجنة العلمية بالمركز

Zanpou@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2025/9/17 - تاريخ المراجعة: 2025/9/20 - تاريخ القبول: 2025/9/27 - تاريخ النشر: 2025/9/30

المخلص:

تناولت ادبيات النشاط التدريبي في المنظمات وظيفية التدريب كونها النشاط الذي يهدف إلى بناء القدرات وتطوير الأداء المؤسسي بمختلف جوانبه وأبعاده، إلا أن ادبيات الموضوع قليل جداً منها تناول النشاط التدريبي في المؤسسات الأمنية والعسكرية كمدخل لبناء القدرات الاستراتيجية لخدمة أهداف الفعالية والكفاءة الامنية والعسكرية من منظور استراتيجي ينسجم ويستجيب للتحويلات والتغيرات المتسارعة في البيئات المحلية والاقليمية والدولية بهدف تحقيق الاستقرار والسيطرة والسيادة على كامل التراب الليبي وبحره وجوه، كما أن تلك الادبيات لم تطرح "على حد علم الباحثان واطلاعهما" الاطار الكلي والشمولي لتكامل وترابط مناشط وفعاليات التدريب بمنظور استراتيجي، من هنا جاءت هذه الدراسة لتبيان والتعريف العميق بدور وأهمية التدريب كمدخل استراتيجي لبناء وتطوير القدرات العسكرية والأمنية، وتحديد وتحليل الأبعاد والأطر والمفاهيم الرئيسية للتدريب كمدخل استراتيجي لبناء القدرات العسكرية والأمنية، اقتراح نموذج نظمي ومفاهيمي مبتكر للنشاط التدريبي لتعزيز القدرات في السياقات المعاصرة، وتقييم التحديات والفرص المتعلقة بدمج التدريب في الاستراتيجيات الأمنية والعسكرية، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الاستقرائي والاستنباطي لاستعراض الأدبيات المتعلقة بالتدريب الاستراتيجي في المجال الأمني والعسكري، حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل: الكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية، وشمل مجتمع الدراسة البرامج التدريبية المعتمدة والمنفذة في (وزارتي الدفاع والداخلية الليبية)، ويغطي الإطار الزمني للدراسة الفترة (من 2020م إلى 2022م) بالمقارنة على التطورات الحديثة في علوم وتقنيات التدريب، وتم التحقق من صحة النتائج من خلال مقارنات مع دراسات سابقة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التدريب الاستراتيجي، تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط الاستراتيجي للتدريب، البيئة التدريبية، العائد التدريبي، القدرات الامنية والعسكرية.

مقدمة:

أصبح بناء القدرات وتطوير الموارد البشرية من المهام الأساسية للقيادة الإدارية العليا في المؤسسات العسكرية والأمنية، حيث أظهرت دراسات عديدة وجود ارتباط وثيق بين نجاح المؤسسة وكفاءة مواردها البشرية وفعاليتها، ويلعب التدريب المنظم والهادف دوراً حيوياً في إعداد الكوادر الأمنية والإدارية المتميزة، وتعزيز المهارات، ورفع الكفاءة الإنتاجية، كما شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في مجال دراسات الرضا والأداء الوظيفي، مع التركيز على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومحدداته، ومن هذه العوامل التدريب بمتطلباته وأدواته المختلفة، ولا يهدف التدريب إلى الترقية بقدر ما هو محرك وباعث ومؤثر في الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية، نظراً لتزويدهم بالمهارات والمعارف المطلوبة وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما يتوافق

مع التطور الإداري في النظريات والمفاهيم والأساليب، وبالتالي التدريب يدعم القيادات الإدارية العليا ومختلف صنوف الموارد البشرية بالقدرة الذاتية على ممارسة العمليات الأمنية والعسكرية واللوجستية بقدر عال من الكفاءة والفعالية. وتتبلور أهمية التدريب في كونه يساعد في إعداد الموظفين والقيادات الإدارية العليا لمواجهة التحديات والتحوّلات السريعة التي تشهدها المجتمعات، كما يعد التدريب عاملاً أساسياً من عوامل الإصلاح والتطوير المؤسسي، وبعداً رئيساً من أبعاد التنمية المؤسسية، ومؤثراً فاعلاً في رفع الكفاءة المؤسسية والبشرية، لأن الإنسان هو الهدف من هذه التنمية وفي الوقت نفسه الوسيلة المستخدمة لتحقيقها.

مشكلة الدراسة تساؤلاتها:

في عصرنا الحالي يواجه العالم تحديات أمنية وعسكرية معقدة تتطلب قدرات عالية لمواجهتها، ويُعتبر التدريب مدخلاً استراتيجياً أساسياً لبناء وتطوير هذه القدرات، حيث يشمل أبعاداً متعددة، والأبعاد الرئيسية تشمل الجانب التقني والذي يركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في التمارين، كما تشمل الأبعاد البشرية وهي التي تهتم بتطوير الكفاءات الفردية والجماعية للموارد البشرية، والأطر النظرية للتدريب التي تعتمد على مفاهيم مثل التدريب المبني على الكفاءات والتدريب الافتراضي، والتكامل بين التدريب العسكري والأمني لتعزيز الاستعداد الشامل، وتتضمن الأبعاد الاستراتيجية للتدريب تقنيات التخطيط طويل الأمد لمواءمة التدريب مع التهديدات المستجدة، ومع ذلك توجد فجوات في فهم كيفية دمج هذه الأبعاد لتحقيق مسار تطوير مفاهيمي مستدام، وتهدف هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تسليط الضوء وتحليل الدور الاستراتيجي للتدريب في بناء القدرات الأمنية والعسكرية، ومن هنا تكمن المشكلة الدراسة في "تبيان دور وأهمية التدريب كمدخل استراتيجي لبناء وتطوير القدرات العسكرية والأمنية. وحيث أن المتغيرات التدريبية الاستراتيجية لبناء وتطوير القدرات العسكرية والأمنية كثيرة، فإن هذه الدراسة ركزت على عوامل محددة شكلت التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الأبعاد الرئيسية والأطر النظرية للتدريب كمدخل استراتيجي لبناء القدرات العسكرية والأمنية؟.
2. كيف تساهم المفاهيم الحديثة في التدريب على تطوير الكفاءات البشرية والتقنية في المجال الأمني والعسكري؟.
3. ما هي التحديات الاستراتيجية التي تواجه دمج التدريب في بناء القدرات، وكيف يمكن التغلب عليها؟.
4. ما هي النتائج المحتملة لتطبيق نماذج تدريبية متقدمة على القدرات العسكرية والأمنية في السياقات المعاصرة؟.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في مساهمتها في فهم وتوضيح الدور الاستراتيجي للتدريب في تعزيز القدرات الأمنية والعسكرية خاصة في ظل التهديدات العالمية المتزايدة، مثل الإرهاب والحروب الهجينة والهجرة غير الشرعية والتهديدات السيبرانية وغيرها، وكما توفر إطاراً نظرياً يمكن تطبيقه في دولة ليبيا لتحسين البرامج التدريبية، وهذا مما يعزز الاستعداد الوطني ويقلل من الاعتماد على التقنيات الخارجية، وبالإضافة إلى ذلك تساعد في صياغة سياسات تطويرية مستدامة وتفتح آفاقاً استشرافية للبحوث المستقبلية في مجال الأمن والدفاع.

أهداف الدراسة:

1. تحديد الأبعاد والأطر والمفاهيم الرئيسية للتدريب كمدخل استراتيجي لبناء القدرات العسكرية والأمنية.
2. تحليل الأبعاد الاستراتيجية للتدريب ومساهمتها على تطوير الكفاءات.
3. اقتراح نماذج تدريبية مبتكرة لتعزيز القدرات في السياقات المعاصرة.
4. تقييم التحديات والفرص المتعلقة بدمج التدريب في الاستراتيجيات الأمنية والعسكرية.

فرضيات الدراسة:

1. يساهم دمج الأبعاد التقنية والبشرية في التدريب في تعزيز القدرات العسكرية والأمنية أكثر من الطرق التقليدية.
2. توجد خطط استراتيجية محددة لمواجهة التهديدات غير التقليدية.
3. يؤدي تطبيق مفاهيم التدريب الافتراضي إلى تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة في بناء القدرات العسكرية والأمنية.

4. يؤدي فهم الاطر والابعاد الاستراتيجية للتدريب إلى تعزيز التكامل بين القطاعات الأمنية والعسكرية.
منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي لاستعراض الأدبيات المتعلقة بالتدريب الاستراتيجي في المجال الأمني والعسكري، حيث تم جمع البيانات من مصادر ثانوية مثل: الكتب والمقالات العلمية والتقارير الرسمية، شمل مجتمع الدراسة البرامج التدريبية المعتمدة والمنفذة في (وزارتي الدفاع والداخلية الليبية)، ويغطي الإطار الزمني للدراسة الفترة من 2020 إلى 2022 للتركيز على التطورات الحديثة، وسيتم التحقق من صحة النتائج من خلال مقارنات مع دراسات سابقة.
الدراسات السابقة:

1. دراسة Correia (2019) بعنوان:

"Military Capabilities and the Strategic Planning Conundrum"

هدفت الدراسة لتسليط الضوء على مفهوم القدرة العسكرية كعنصر أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي العسكري، لتحديد صلاحيته أو الحاجة إلى توسيعه، لضمان استعداد القوات المسلحة لمواجهة التحديات المستقبلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي، ويشمل مراجعة الأدبيات ذات الصلة وتحليل مفهوم القدرة وخطوط التطوير وربطها بالتخطيط الاستراتيجي، مع استكشاف تحديات البيئة الاستراتيجية المستقبلية، وتوصلت الدراسة إلى عدد النتائج اهمها: يجب توسيع مفهوم القدرة العسكرية ودمجه بشكل أكبر، وتكييف عملية التخطيط الدفاعي الاستراتيجي وفقاً لذلك، مع اقتراح نموذج معدل بعشر خطوط تطوير، وأهمية أدوات كمية لتقييم حالة مواصفات مستوى التطوير LOD، وأن يكون التخطيط مبنياً على القدرات ومستشيراً بالتهديدات، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة توسيع مفهوم القدرة العسكرية ودمجه، وتكييف عملية التخطيط الدفاعي الاستراتيجي، تقييم مستمر لمواصفات مستوى التطوير LOD بأدوات كمية، وضمان أن يكون التخطيط مستشيراً بالتهديدات لتغطية جميع التهديدات بما في ذلك التقليدية.

2. دراسة Laura J. Junor (2017) بعنوان: "Managing Military Readiness".

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار تحليلي لتحليل الاستعداد العسكري بشكل منهجي ومدعوم لإرشاد قرارات تخصيص الميزانية والقوة والاستراتيجية، مع التركيز على توازن العرض والطلب على القوات القابلة للنشر، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي بناء على أعمال سابقة لتطوير إطار يراقب المخزونات والتدفقات في عملية توليد القوة بوزارة الدفاع، باستخدام مقاييس الإنتاج، وتحليل خطوط الإنتاج، ودمج عوامل العرض والطلب من خلال تحليلات ثابتة وديناميكية، مع دراسات تجريبية وأنظمة تقارير موجودة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار يوفر صورة واضحة عن الاستعداد الحالي والمستقبلي، ويحدد أسباب التدهور، ويقدم خيارات التخفيف المرتبطة بالاستثمارات، مع الإشارة إلى أن المقاييس التقليدية غير كافية، وضرورة مراقبة خطوط الإنتاج العلوية، وتأثير الميزانيات المنخفضة والتهديدات المتنوعة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على وزارة الدفاع صياغة استراتيجيات واضحة مع أولويات وتسامح مع المخاطر، وتفصيل كيفية تقرير صحة الخطوط، وإجراء تقييمات منتظمة لتأثيرات الاستعداد على الخطط العملية باستخدام نمذجة محسنة، واعتبار تقنية الاستعداد المعلن في صياغة الاستراتيجيات العسكرية.

3. دراسة Pickup, S. L. (2009) بعنوان:

"MILITARY TRAINING: DOD Needs a Strategic Plan and Better Inventory and Requirements Data to Guide Development of Language Skills and Regional Proficiency".

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى تطوير وزارة الدفاع (DOD) خطة استراتيجية لتوجيه جهود تحول اللغة والكفاءة الإقليمية، وحصولها على المعلومات اللازمة لتحديد الفجوات المحتملة في اللغة والكفاءة الإقليمية وتقييم المخاطر، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، وتوصلت إلى نتيجة مفادها تحقيق DOD تقدماً في التحول لكنها تفترق إلى خطة استراتيجية شاملة، مع أهداف غير قابلة للقياس وأولويات تمويل غير واضحة، وتفترق إلى جرد شامل للكفاءات الإقليمية ومنهجية مصادق عليها لتحديد المتطلبات، مما يؤدي إلى عدم القدرة على تقييم المخاطر واتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة. وأوصت الدراسة بتطوير خطة استراتيجية شاملة

مع أهداف أداء قابلة للقياس وأولويات استثمار، وإنشاء آلية لتقييم الكفاءات الإقليمية مع تعاريف قابلة للقياس، وتطوير منهجية شفافة مصادق عليها لتحديد متطلبات اللغة والكفاءة الإقليمية لجميع المجتمعات.

مفاهيم أساسية:

التدريب:

▪ **لغة:** جاء من الفعل درب، يدرب، تدريباً، وعني التمكن من الشيء والقدرة على القيام به، وذلك بعد عدة محاولات، حيث يساعد على اكتساب المهارات في المجال الذي تدرّب فيه الفرد. ويقال درّبه الشدائد حتى قوى وصون، أي أنه اكتسب الخبرة والتعلم من الشدائد حتى أصبح قوياً متمكناً من الصعاب (قاسم، 2008).

▪ **اصطلاحاً:** يعرف على أنه "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارات وتزيد من هذه خبرات في نفس المسار مع زيادة كفاءة الشخص الذي يعمل حالياً ومستقبلياً".

▪ **إجرائياً:** هو العملية التي تساعد الأفراد على اكتساب الخبرات والمعارف والمهارات قصد إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين (عبد الباقي، 2000).

▪ **البرامج التدريبية:** هي مجموعة من الأنشطة المنظمة والمخطط لها بعناية، تهدف إلى تزويد المتدربين في المؤسسة بمعارف محددة، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحسين سلوكياتهم بشكل إيجابي وبناء.

▪ **استراتيجية التدريب:** هي مجموعة من الأنشطة التي تسعى لتصميم وتنفيذ سياسات وممارسات تدريبية متكاملة للموارد البشرية، بحيث تحقق رأس مال بشري يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأمنية والعسكرية.

▪ **أنواع البرامج التدريبية:** تنقسم إلى نوعين: البرامج الداخلية (التي تُعقد في مراكز التدريب التابعة للمؤسسة)، والبرامج الخارجية التي من خلالها يتم عقد من خارج المراكز، وتشمل: المحاضرات والمناقشات والمؤتمرات والندوات وورش العمل ودراسة الحالة وتمثيل الأدوار واللجان تدوير العمل والمهام الفردية.

▪ **العملية التدريبية:** هي عملية تشمل مراحل متسلسلة: تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج، وتقييم فعاليته (الصيرفي، 2009).

مفهوم التدريب في المجال العسكري والأمني:

تفق معظم تعريفات الباحثين والكتاب في مجال الإدارة على أن التدريب يهدف إلى تفعيل دور المنتسبين، وتطوير مهاراتهم، مما يعود بالنفع على المؤسسة العسكرية والأمنية، حيث التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة متكاملة ومنظمة، وتعد هذه العملية من أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تُعنى بتحديد احتياجات المنتسبين على كافة المستويات، وإدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة المنتسبين في مختلف المستويات سواء كانت من ناحية المستويات التنظيمية لغرض التطوير والتأهيل في ظل مكان القوة، وأيضاً في مكنم الضعف، في أداء المنتسبين وسلوكهم أثناء ممارستهم لمهامهم" (الشرعة، 2014).

التدريب: يعتبر من النشاطات التي يخطط لها جيداً بحيث يهدف إلى تزويد المنتسبين بمجموعة من البيانات والمعلومات التي تزيد من كفاءتهم وفعاليتهم.

التدريب: هي عملية منظمة تستخدم أدوات وأساليب محددة لتنمية وتحسين مهارات وقدرات الأفراد، وتهدف هذه العملية إلى توسيع معارفهم لتحقيق أداء أفضل وأكثر كفاءة، وبالتالي كفاءة المؤسسة التي يعملون بها (الخليفات، 2010).

حيث يمكن القول بأن معظم الباحثين في مجال التدريب والكتاب متفقون بأن تعريف التدريب من المسلمات التي لا يوجد بها خلاف وعلى أهميته كونه (يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم، وبأنه نشاط يهدف إلى تحسين وتطوير أساليب وتقنيات العمل داخل المؤسسة).

ويرى الباحثون بضرورة وأهمية ربط التعلم بالتدريب حيث يعتبر التعلم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث أن التعلم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى مستوى التفكير السليم، أما التدريب فهو يركز على أهمية توصيل المعرفة إلى جانب العملي ويعتبر خلاصة التعلم.

ومن خلال بعض التعريفات لنشاط التدريب التي تم الإشارة إليها يمكن أن يستفاد منها من خلال التالي:

1. تزويد وإكساب الأفراد بمهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديهم أو تنقصهم، وتؤدي بالتالي للتحسين والتطوير والتي ينتج عنها في تحسين أداء المؤسسة ككل.
2. تنمية مهارات المنتسبين من خلال اكتسابهم أنماط سلوكية حديثة.
3. إضافة وإدخال بعض التحسينات في المهارات التي يتم ترميتها أو اكتسابها من قبل المنتسبين.

مفهوم استراتيجية التدريب في المجال العسكري والأمني:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الامنية والعسكرية، وقراءة وتحليل العوامل المتغيرة ومنها الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف و مستوى ثباتها وتأثيرها في ظروف المؤسسة "البيئة الداخلية" مثل العوامل المادية أو الخاصة بجانب المعلوماتية، أو العوامل المتعلقة بعنصر البشري والهياكل التنظيمية والانظمة المالية والادارية والتقنية، والثقافة التنظيمية السائدة، والقيم السياسية والثقافية بين المنتسبين.

إن المؤسسة العسكرية والأمنية الفاعلة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية، وهذه التعديلات تؤثر على الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات الخاصة بالمهام والاعمال والعمليات، أو أي نشاط سواء كان نشاط التدريب أو غيره من الأنشطة. وجدت معظم المؤسسات المختلفة خاصة خلال هذه السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية والتحويلات المعرفية والرقمية والسياسية نفسها في تحدي مستمر مع ديناميكيات المنافسة، مما اضطرها للخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المسؤولين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المؤسسة ورسالتها (Mission & Goals) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية، وكما بينت الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في جوانب تتعلق بتطوير نظم ومعايير الجودة، وإدخال التحسينات الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية مما يرفع من مستوى أداء الموارد البشرية (توفيق، 2005).

يتبين أن أهمية مفهوم استراتيجيات التدريب العسكري والأمني في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة كانت لأسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الموارد البشرية.

ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المؤسسة، وأن إدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل، بالتالي عملها لم يعد روتينياً فقط تهتم فيها إدارة الموارد البشرية على المهام اليومية كالتوظيف والتدريب والتقييم، بل أصبح وظيفة استراتيجية لها رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية واضحة مستوحاة من الغايات التي تأسست عليها المؤسسة، هذه الرؤية الاستراتيجية ينبغي أن تكون واضحة ومنشورة في مختلف وحدات العمل بالمؤسسة، لتوجيه أعمالهم الدورية والمستمرة.

ويمكن في هذا السياق تحديد بعض استراتيجيات الموارد البشرية، كما يلي:

أ. تركيز قرارات الاختيار والتعيين لضمان استقرار سياسة التوظيف والاستفادة من الخبرات المتخصصة في مركزياً.

- ب. استبعاد جميع المنتسبين الذين يؤثرون سلباً على الروح المعنوية وحماس زملائهم أو تثبط معنوياتهم أو يخلقون بيئة صراع وظيفي يؤثر على كفاءة وفاعلية المؤسسة في المدى المتوسط والبعيد.
- ج. تبني سياسة التحفيز المادي للكفاءات والقدرات المتميزة.
- د. تبني سياسة خفض معدلات دوران الوظائف عبر أساليب فعالة في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- هـ. تبني مبدأ العدالة في معاملة جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء ونظام المكافآت والتدريب.
- و. تبني برامج التطوير والتدريب لكل المستويات للرفع من مهارات المنتسبين في مواجهة مسؤوليات الوظائف المختلفة في المؤسسة، بحيث تكون استراتيجية التدريب المتبعة مستمدة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق غاياتها (حجازي، 2010).

ركائز المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب:

1. الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة عوامل للفرص والتحديات، وتتجسد هذه العوامل بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التحديات.
2. الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: حيث تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفؤين، فالقوى التنافسية تتسابق لاستقطاب الكفاءات وتطويرهم من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وولاءاتهم للمنظمة.
3. الاهتمام بتطبيقات رسالة المؤسسة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تسعى المؤسسة أن تكون عليه في المستقبل، وتعرف رسالة المؤسسة على أنها "الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى".
4. التركيز على وضع الأهداف الاستراتيجية وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الاستراتيجية الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لترجمة رؤيتها ورسالتها وأغراضها إلى سياسات وخطط وإجراءات عملية قابلة للقياس والتنفيذ، وفي هذا السياق تواجه المؤسسة خيارات استراتيجية عديدة في تطوير منتسبيها تتطلب قرارات واضحة، مثل:
 - هل تدريب المنتسبين لتحقيق أهداف المؤسسة العسكرية والأمنية فقط، أم لتحقيق أهداف المنتسبين أيضاً؟.
 - ما هي المعايير الاستراتيجية والتنفيذية المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية في المجال العسكري والأمني؟.
 - من هم المسؤولين عن التدريب في المؤسسة العسكرية والأمنية، وما هي مؤهلاتهم وقدراتهم؟.
5. تحقيق التوافق مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة العسكرية والأمنية، مع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى ومنها استراتيجية التدريب (عساف، 2009).

مراحل صياغة استراتيجية التدريب الأمني والعسكري:

1. تقييم استراتيجية المؤسسة وما تشمله من أهداف ووظائف وسياسات وخطط.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، والتطور التكنولوجي، والعوامل السكانية، والأنظمة الحكومية والتنافس المحلي والإقليمي والدولي.
3. تقييم ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من ناحية (الأوضاع الحالية للمؤسسة، ومعدل دوران العمالة، وكفاءة القوى العاملة، وفاعلية الهياكل والاطر والمنظومات، الثقافة التنظيمية السائدة، الموارد المادية والتقنية والبشرية المتاحة والمطلوبة، قيم وعادات وثقافة المنتسبين، اللوائح والنظم الداخلية، المناخ التنظيمي السائد).
4. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع الاستراتيجية والرؤية العامة للمؤسسة وثوابت الدولة العليا.

5. المراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية للتدريب تحسباً لحدوث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة (العزاوي، 2009).

معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم وجود رؤية واضحة وبعيدة المدى تؤطر استراتيجية التدريب الأمني والعسكري، والمتمثلة في الآتي:

1. ضعف وجود رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة للمؤسسة، وبالتالي ضعف تحديد الأهداف الاستراتيجية للتدريب.
2. غياب الدعم المادي والمعنوي الذي يساعد ويحفز المسؤولين الاستراتيجيين بالمؤسسة على أداء مهامه والاهتمام بقضايا التدريب الاستراتيجي.
3. تعقيد الإجراءات الإدارية المعمول بها.
4. قلة الاهتمام بتنمية الثقافة التنظيمية البناءة في عملية التدريب داخل المؤسسة.
5. غياب قناعة القيادات السياسية بالدولة بأهمية ودور دعم الفعاليات الاستراتيجية لتطوير منظومات التدريب الأمني والعسكري.
6. ضعف أنظمة الرقابة الاستراتيجية وتقييم الأداء الاستراتيجي لعمليات ومخرجات استراتيجيات وخطط وبرامج التدريب.
7. ضعف توافر الأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصالات والمعلومات الداعمة لعملية التدريب. (فارس 2004).
8. ضعف الموارد المالية لعملية التدريب.
9. الشعور المتنامي بضعف العدالة التنظيمية بالمؤسسة.
10. انخفاض الروح المعنوية بين منتسبي المؤسسة والتحفيز بسبب زيادة ضغوط العمل.
11. النزاعات والصراعات التنظيمية والوظيفية داخل المؤسسة (دياب، 1996).

ويرى الباحثان بضرورة العمل من خلال الأسس الثابتة مع العمل من خلال الأسس الاستراتيجية الثابتة مع ضرورة توحيد الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى بحيث تؤدي إلى تطبيق استراتيجية تدريبية ناجحة وفعالة بالمؤسسة، وهذا ينعكس بالتالي على فاعلية الاستراتيجيات الوظيفية ومنها "استراتيجية الموارد البشرية بمجالاتها المختلفة"، لذلك يجب أن تؤمن مؤسسات الدولة باتباع تقنيات الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة، وبضرورة فصل الملكية عن الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات، وتبني التقنيات المتطورة التي يستفاد منها لدعم الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة.

أهمية التدريب الاستراتيجي الأمني والعسكري وفوائده:

- تكمن أهمية وفوائد التدريب الاستراتيجي في ثلاثة جوانب رئيسية وهي:
- أ. تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال وضوح الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف المنتسبين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، مما يساهم في ربط أهداف المنتسبين بأهداف المؤسسة.
 - ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة، وانفتاح المؤسسة على المجتمع، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
 - ج. يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

ويرى باحثون أن التدريب يُعد من المداخل الرئيسية لتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق المزايا التنافسية، عبر إعداد الكوادر الوظيفية الماهرة والمؤهلة والقادرة على تحمل الأعباء الاستراتيجية وتوجيهها نحو تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية (رضا، 2013).

مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن كلمة "حاجة" تشير إلى أن هناك نقص أو خلل ما في شيء معين أو نواحي معينة، وكلمة "تدريب" تدل على أن ذلك الخلل أو النقص يمكن معالجته أو تداركه بواسطة عملية تدريبية هادفة، والاحتياجات التدريبية هي وجود مجموعة من المنتسبين الذين هم بحاجة إلى التدريب ربما لأسباب ضعف مستوياتهم المهنية، أو النقص في قدراتهم، أو عدم إلمامهم ببعض المعلومات، فالاحتياجات التدريبية هي تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها، وتشمل جانبين، هما:

1. **جانب القوة:** يتمثل في خصائص مهارية ومعرفية أو قدرات يراد اكتسابها للمتدرب.
2. **جانب قصور أو ضعف:** ويتمثل في خصائص وصفات غير مرغوبة لدى المنتسبين يراد تغييرها وإحلالها عن طريق التدريب، وقد تكون الصفات والخصائص في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى المنتسبين. ويتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين، الحاضر والمستقبل، وفي النواحي التالية:
 1. نواحي معلوماتي أو اتجاهات أو مهارات ناقصة الغرض منها الاهتمام بها وتكتملها.
 2. قلة التركيز على العلاقات الوظيفية يراد علاجه.
 3. مشاكل محددة (تنظيمية أو إنسانية) يراد حلها، أما الحال في المستقبل فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها (الخانزدار، 2007).

ويرجع القصور في الأداء لأحد السببين:

1. لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوبة، ويسمى بقصور المعلومات أو المهارات ويعتبر هؤلاء الأفراد بحاجة للتدريب.
 2. هناك ما يعوق الأفراد، بالرغم من معرفتهم بطريقة الأداء المطلوبة، ويسمى بقصور إمكانيات الأداء، مثل: (سوء تصميم الوظائف، عدم توافر الإمكانيات، سوء ظروف العمل، عدم كفاية أنظمة الحوافز، وغيرها)، وهذا القصور لا يعالج بالتدريب، إنما بتلافي أو السيطرة على هذه الأسباب (معمار، 2010).
- وقد عرف الباحثين الاحتياجات التدريبية بتعريفات عدة، منها:**
1. **الاحتياجات التدريبية:** هي "حجم الفجوة ما بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين (من حيث الكم والنوع) وما يوضح هذا المعيار الأداء المطلوب تحقيقه بناءً على المعايير والمقاييس والأهداف المحددة مسبقاً" (السالم، 2009).
 2. **الاحتياجات التدريبية:** هي "أهداف" للتدريب تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمؤسسة يمكن التعبير عنها دائماً بمعايير سلوكية واقتصادية، وهذا الاتجاه يتمثل في مدخل النظم الذي يؤكد على ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالهدف العام وبالموقف العام في المؤسسة" (البرادعي، 2008).
 3. **الاحتياجات التدريبية:** هي "مجموعة التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته وخبراته وأدائه وسلوكه واتجاهاته" (الطعاني، 2013).

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الخروج بالمفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية كونها:

1. المشكلات التي ترغب المؤسسة في حلها عن طريق التدريب.
2. إنها جملة التغييرات المراد إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات المنتسبين.
3. إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات المنتسبين، أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها.

مفهوم تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

إن تحديد الاحتياجات التدريبية من أهم عناصر التخطيط للتدريب، والتي على ضوءها يتم تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ومكان وزمان التدريب، وكلما كان تحديد الاحتياجات التدريبية دقيقاً أمكن تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بكفاءة وفعالية، وبصفة

عامة تركّز خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد ونوعية المنتسبين الذين ستشملهم عملية التدريب، وكذلك تحديد المجالات المراد تدريبهم عليها وإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة. (الصيرفي، 2009).
تحليل الاحتياجات التدريبية: هو دراسة العمليات الحالية والمستقبلية، والقوى العاملة اللازمة لها، لتحديد عدد القوى العاملة واحتياجاتها من التدريب أو إعادة التدريب، ثم يتم تصنيف الاحتياجات التدريبية، وتوجد أساليب مختلفة لتصنيف الاحتياجات التدريبية وهي:

1. تصنيفها بناء على الهدف التدريبي:

- أ. احتياجات عادية: لرفع من مستوى أداء المنتسبين، مثل عقد دورات تدريبية لمن يحتاج إلى هذه الدورات.
- ب. احتياجات تشغيلية: لغرض تحسين أداء العمل، من خلال تنفيذ العديد من الدورات التي لها علاقة بأعمال جديدة.
- ج. احتياجات تطويرية: لزيادة فعالية المؤسسة، مثل عقد دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدات فنية.

2. تصنيفها حسب الفترة الزمنية:

- أ. تحديد ما هو ضروري (أنية، غير مخططة).
- ب. العمل على تحديد احتياجات قريبة المدى (مخططة).
- ج. ضرورة العمل على احتياجات مستقبلية (تطويرية / خطة بعيدة المدى) (عبدالباقي، 2000).

3. تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته:

- أ. احتياجات تتعلق بالمنتسبين.
- ب. احتياجات تتعلق بالجماعية.
4. تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه:
- أ. احتياجات لعمل التدريب التطبيقي داخل الموقع.
- ب. احتياجات للتدريب داخل القاعات التدريسية فيما يتعلق بالجانب النظري.

5. تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته:

- أ. احتياجات تتعلق بالجانب التدريبي خلال العمل من خلال التركيز على الخبرات التدريبية.
- ب. احتياجات تتعلق باختيار من البيئة الخارجية سواء كانت مراكز أو هيئات تدريبية.
- لعل أقرب الطرق وأفضلها خلال مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي التصنيف حسب الهدف من التدريب، حيث يحقق مرونة أعلى في تفصيل الاحتياجات التدريبية (أحمد، 2003).

6. احتياجات عادية:

- أ. عقد دورات للمعينين حديثاً في أصول التدريب والأساليب التربوية.
- ب. دورات لرؤساء الملاحظين الذين ستم ترقيتهم إلى مديرين في مواقع جديدة.
- ج. دورات للسكرتاريا في كيفية استخدام الحاسبات في حفظ وتداول واسترجاع المعلومات.

7. احتياجات تشغيلية:

- أ. عقد دورات لكيفية استخدام طريق عمل جديدة تحقق أقل نسبة من التلف أو هدر الوقت أو إصابات العمل.
- ب. عقد دورات في تحسين معدلات الأداء سواء في الوقت أو عدد الوحدات المنجزة.

8. احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المؤسسة:

- أ. عقد دورات لإعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدات فنية جديدة.
- ب. تخصيص منح دراسية للراغبين في العمل مستقبلاً، بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر البشرية (محمد، 2009).

أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

- توجد بعض الأهداف لمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:
- أ. إعطاء المنتسبين دورات بالمهارات والمعارف والاتجاهات من أجل تحسين ورفع من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.
 - ب. تحديد المعلومات اللازمة أو المهارات أو القدرات التي يحتاجها المنتسبون في المؤسسة.
 - ت. تحديد الفئات الوظيفية المستهدفة من التدريب، وأنواع البرامج التدريبية اللازمة لهم.
 - ث. توفير المعلومات الأساسية اللازمة لمصممي ومنفذي البرامج التدريبية.
 - ج. ترجمة الخطة الاستراتيجية والأهداف التنفيذية والتشغيلية للوحدات إلى احتياجات.
 - د. تحديد الاحتياجات التدريبية للمنتسبين المؤهلين للوظائف القيادية والإشرافية المستقبلية. (الطعاني، 2007).

أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية:

- تتلخص أهمية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في الآتي:
1. يُعد تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الرئيسية لجميع مكونات العملية التدريبية وأبرزها.
 2. يساهم على تحسين الأداء والغرض الرئيسي من التدريب.
 3. يحدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب، ونوع البرنامج المطلوب والمخرجات المتوقعة منهم.
 4. يحقق التخطيط للتدريب بناءً على الاحتياجات التدريبية الحقيقية فرصاً متساوية لتطور المنتسبين وزيادة كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم (عبدالله، 2007).
 5. تسعى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تقليل التكاليف وتجنب إهدار الإمكانيات المتاحة.
 6. تساهم هذه العملية في تحقيق دقة عالية لجميع المعلومات والبيانات وتفسيرها.
 7. يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في اكتشاف العقبات والمشكلات في سير العمل. (أحمد، 2003).

مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية:

- يمكن تصنيف مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وفق ثلاثة مجالات، وهي:
1. **المعارف والمهارات الإدارية والفكرية:** تساعد في بناء القدرة على تحليل المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات العامة، وعادةً تخص المستويات الإدارية العليا.
 2. **المعارف والمهارات السلوكية:** يتركز الاحتياج لها في مستويات الإدارة الوسطى، نظراً لطبيعة وموقع هذه الإدارة.
 3. **المعارف والمهارات الفنية والتنفيذية:** ويتركز الاحتياج لها في مستويات الإدارة الدنيا نظراً لأنها المعنية بتنفيذ العمليات الفنية والتنفيذية (إسماعيل، 2006).

مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تساهم الإدارة العليا في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ربط تنمية وتطوير الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، على اعتبار أن الخاصية الأساسية لتنمية وتطوير الموارد البشرية تتمثل في تحقيق التكامل بين النشاط التدريبي وبين أهداف المؤسسة لتحقيق العائد المرغوب به من التدريب، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية متكاملة تتضمن الاضطلاع بمرحلتين هامتين:

- أ. **التحديد المبدئي للاحتياجات التدريبية:** وبموجبها يدرك المدير أو الرئيس المباشر الحاجة التدريبية التي تستلزم البحث والتحليل، وهذا التحديد قد يأتي عن طريق المنتسبين عبر آرائهم ومقترحاتهم المنقولة إلى رؤسائهم.
 - ب. **التحديد المفصل للاحتياجات التدريبية:** وهنا يتولى اختصاصي أو مسئول التدريب في المؤسسة أو مستشار خارجي بتحليل تلك الاحتياجات التدريبية لغرض الوصول الدقيق إلى تحديد مجدي للاحتياجات التدريبية (البرادعي، 2008).
- أساليب جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تنبؤاً البيانات والمعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يترتب عليها تقدير نوع التدريب المطلوب ومن يحتاج إليه، ومدة البرنامج وأهدافه، وتتنوع الأساليب، وفيما يلي أكثر الأساليب شيوعاً، وهي:

1. قوائم الاستقصاء:

تكون بشكل استمارات تتضمن أسئلة بهدف الحصول على بيانات عن الاحتياجات التدريبية، وأهم أنواع هذه القوائم:

أ. **قوائم الاحتياجات التدريبية:** تكون في شكل جداول تملأ من قبل مسؤولي التدريب أو القيادات الإدارية التنفيذية، وتصلح في حال وجود نظام لتخطيط للقوى العاملة واحتياجاتها.

ب. **قوائم الانتقاء:** تصمم في شكل جدول يضم خطوات الأداء مرتبة في شكل فقرات.

ج. **البطاقات المصنفة:** مجموعة بطاقات صغيرة من (5 - 10) تمثل كل بطاقة حاجة تدريبية تصاغ في شكل سؤال ويقوم المجيب بترتيب البطاقات حسب أهميتها.

2. المقابلات:

يتم إجراء المقابلات مع المنتسبين بغرض جمع البيانات المطلوبة وتحليلها لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعلى مسؤولي التدريب أتباع الإرشادات التالية:

أ. تحديد البيانات والمعلومات المطلوب تجميعها خلال المقابلات.

ب. تحديد فئة وعينة المنتسبين موضوع المقابلة.

ج. إعداد نماذج خاصة بإجراء المقابلة واستخدام كافة أنماط الأسئلة بها.

د. بلورة أهداف المقابلة وأهميتها للمنتسبين والمؤسسة.

3. الاختبارات:

هي أداة لقياس وتقييم معلومات ومهارات واتجاهات المنتسبين المحددة لكل وظيفة، يلجأ إليها المسؤولون والرؤساء للوصول للاحتياجات التدريبية، وتستخدم لتحديد أوجه القصور في الأداء، قد تعطي مؤشرات عامة ولا تعتبر نهائية في تقييم أداء المنتسب للعمل أو الاحتياجات التدريبية (حريم، 2003).

4. السجلات والوثائق:

وتهتم هذه الأداة بالحصول على المعلومات عن النقص لدى المنتسبين من خلال السجلات والوثائق المختلفة بالمؤسسة، نذكر منها:

1. **دليل القوى العاملة وتحليله:** حيث يوفر هذا الدليل معلومات متكاملة عن القوى العاملة.

2. **دليل وصف الوظائف:** وهو تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسئولياتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوافر فيمن يشغلها، ويوفر بيانات مهمة عن الأدوار الوظيفية والمؤهلات شاغليها، حيث يمكن اعتماده لتحديد النقص في المؤهلات والمهارات والخبرات.

3. **سجل الملاك الوظيفي:** وهو يتضمن بيانات أساسية عن الموجود الفعلي من الكوادر البشرية والشواغر من الوظائف، واحتمالات الحركة الأفقية والعمودية في الهيكل الوظيفي للمؤسسة.

4. **التقارير الدورية:** وهي تقارير الإنجاز والمتابعة وتقييم الأداء، حيث تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة في مهارات ومعلومات واتجاهات المنتسبين (توفيق، 2005).

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

تختلف الأساليب التي يتبعها المختصون في التعرف على الاحتياجات التدريبية، وتتفق العديد من الدراسات والمصادر العلمية حول ثلاث طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية، وهي:

◆ تحليل التنظيم أو المؤسسة.

◆ تحليل العمل.

◆ تحليل الأفراد (المنتسبين).

أولاً / تحليل التنظيم (المؤسسة):

يمكن توضيح مفهوم المؤسسة بأنه: "أي كيان يضم أفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف مشتركة سواء كانت (شركة - مؤسسة - منشأة)، وهي نظام متكامل وأجزاء تتكامل معاً لتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها"، وتتشكل المؤسسة من عناصر رئيسية هي:

1. الأفراد: من مختلف الكفاءات والمستويات والصنوف.

2. الوظائف: تشمل الواجبات والمهام التي يقوم بها الأفراد.

3. الهيكل التنظيمي: ترتيب العلاقات بين الوظائف وتحديد مستوياتها وأهميتها وخطوط الاتصال والقرارات وانسياب المعلومات بينها.

4. الهيكل الوظيفي: تشكيل علاقات الأفراد وترتيبهم من حيث الاختصاص والمستوى.

5. الموارد: المالية والبشرية والتجهيزات والمعدات.

6. النظم: الإجراءات والمراحل التي يتبعها الأفراد في أداء الوظائف والقواعد التي يلتزمون بها.

7. التقنيات: الأساليب الفنية التي يستخدمها الأفراد في أداء الوظائف.

يقوم تحليل المؤسسة على دراسة شاملة لكافة الجوانب التنظيمية والإدارية والفنية واللوجستية الحالية والمستقبلية بشكل عام، للتعرف على المشكلات التنظيمية والإدارية فيها، ومن ثم تحديد أين تكمن الحاجة إلى التدريب، ويتم الحصول على المعلومات والبيانات من خلال المسح التنظيمي بتحليل الجوانب التالية:

1. تحليل أهداف المؤسسة:

ويمكن تعريف أهداف المؤسسة بأنها: "المخرجات المحددة التي تضعها المؤسسة، وتسعى إلى تحقيقها، وهذه الأهداف عبارة عن بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة، وهي سبب وجودها، وتعتبر عن القيم التي يركز عليها هذا الوجود"، ولتحديد الاحتياجات التدريبية لابد من دراسة الأهداف الحالية والأهداف المستقبلية للمؤسسة، والمشاريع المخطط تنفيذها ودراسة الموارد البشرية والمادية، (الشرعة، 2014).

2. تحليل الهيكل التنظيمي:

ويمكن توضيح مفهوم الهيكل التنظيمي بأنه: "تحديد الأنشطة وتجميعها في التقسيمات التنظيمية، وتحديد الاختصاصات والعلاقات التنظيمية، وخطوط السلطة والمسئولية والتنسيق بينها لتحقيق أهداف المؤسسة، ويشتمل الهيكل التنظيمي على: أ. الخريطة التنظيمية: تمثل كافة الوظائف التنظيمية المختلفة للمؤسسة على أساس عناصر التنظيم الثلاثة، والعلاقة بينها، وخطوط السلطة والمسئولية، ونطاق الإشراف والتنسيق.

ب. الاختصاصات التفصيلية: لكل وحدة تنظيمية بالهيكل التنظيمي المعتمد، وهي عبارة عن المهام الموكلة إلى الوحدة التنظيمية لكي يحقق أهداف الوحدة، والتعرف من خلال ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المخصصة داخل المؤسسة والوحدات التي تتكون منها الخريطة وأهدافها واختصاصاتها، وفحص العلاقة بين كل الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة ودرجة التركيز أو التفويض للسلطة، لأنها من العوامل الأساسية في تحليل الاحتياجات التدريبية، وللوقوف على المشكلات التي تعترض التنظيم الإداري التي قد يكون لها تأثير سلبي على الإنتاجية والأداء، ويتم بحث التعديلات التنظيمية المقترحة لتطوير الوضع التنظيمي وأثرها على تحديد الاحتياجات التدريبية للمنتسبين بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة، وفيما يلي بعض المؤشرات التدريبية:

أ . استحداث وظائف جديدة، أو إلغاء وظائف قائمة.

ب . استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماجها.

ت . تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف أدنى منها.

ث . اختلال الهيكل الوظيفي، إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف.

ج . قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية (هاشم، 1989).

3. تحليل المقومات النظامية:

دراسة مجموعة القوانين، اللوائح، الإجراءات، والتعليمات التي تضعها المؤسسة لتنظيم العمل، بهدف تقييم مدى وضوح هذه السياسات وشموليتها، ومعرفة أفراد التنظيم بها والتزامهم بتطبيقها.

4. تحليل القوة العاملة داخل المؤسسة:

يمكن توضيح مفهوم تحليل القوة العاملة بأنه: قيام المخطط للعملية التدريبية بفحص التركيبة القائمة للقوة العاملة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها، ومستويات المهارة والكفاءة، كذلك استقرار العمالة أو تقلبها وأسبابها، والعمالة المتوفرة في سوق العمل، كل ذلك من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد التنظيم للمؤسسة، ونوع التدريب المطلوب، وتستهدف خطط التدريب سد الثغرات التي يعاني منها تركيبة القوة العاملة بالمؤسسة.

5. تحليل معدلات الأداء والكفاءة:

يقصد بمعدلات الأداء والكفاءة: مجموعة المؤشرات التي تدل على كفاءة الأداء والتشغيل، فيقوم المخطط للتدريب بدراستها، مثل "مؤشرات الإنتاج، والأداء للأفراد، والتكاليف، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وشكاوى المستفيدين"، وغير ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة الأداء والتشغيل ومواطن ضعف الإنتاجية والأداء، وذلك للتعرف على الأسباب التي أدت إلى هذا الانخفاض، وهل يعود إلى الفرد القائم بالأداء، أم يعود لأسباب تنظيمية.

6. تحليل المناخ التنظيمي (بيئة العمل):

يقصد بتحليل المناخ التنظيمي أو بيئة العمل "دراسة آراء ومعتقدات ومشاعر المنتسبين نحو المؤسسة التي يعملون بها ونحو العمل، ونظرتهم إلى زملائهم، لأن اتفاق أهداف المنتسبين وأهداف المؤسسة يساعد على خلق جو من التعاون والثقة المتبادلة بالقدر الذي يساعد في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة"، كما أكد باحثون أن الروح المعنوية واتجاهات المنتسبين تلعب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية

هناك بعض المؤشرات يمكن للمتخصصين أن يعتمدوها لتحليل المناخ التنظيمي أو بيئة العمل منها:

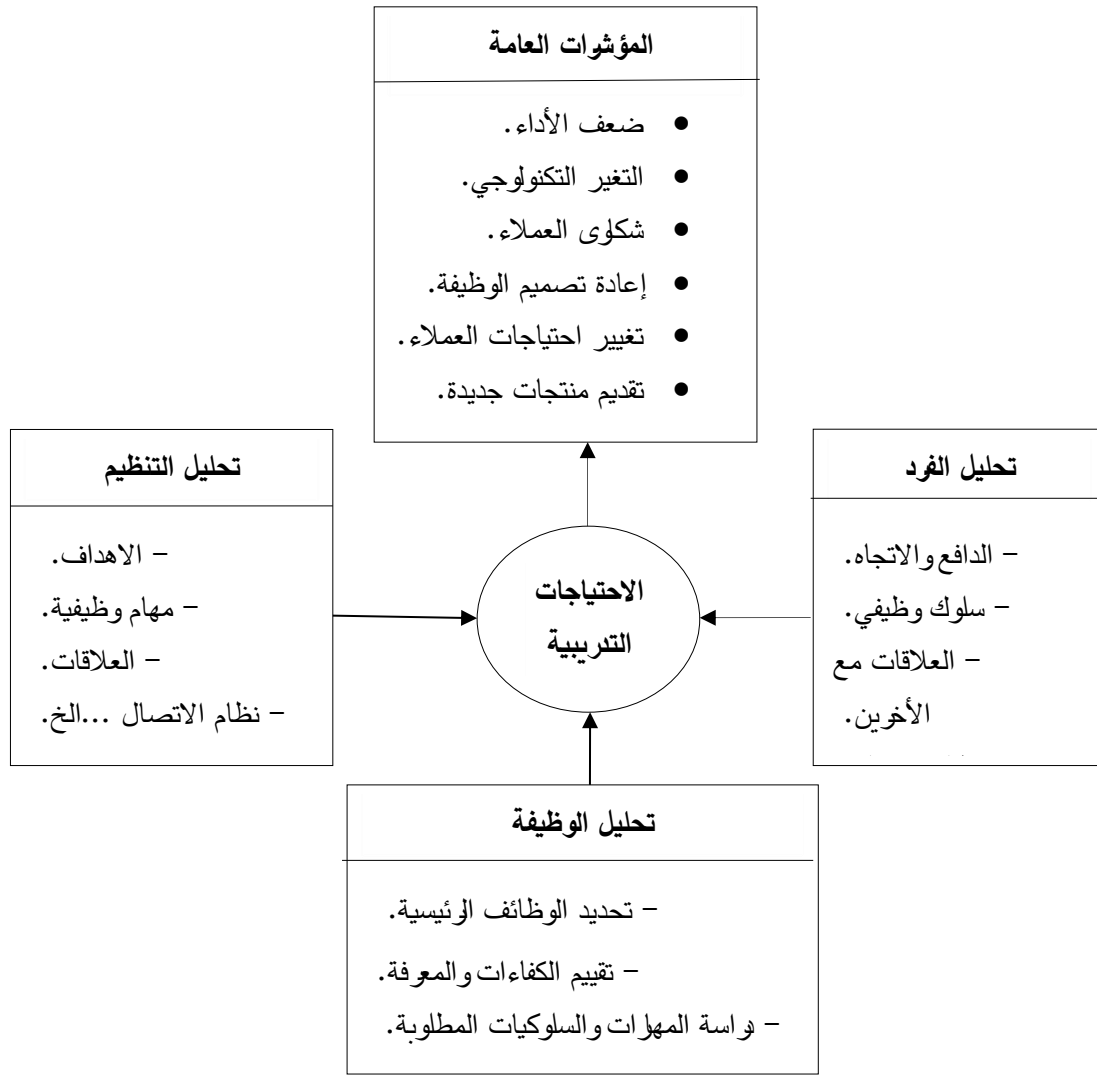
أ . ضعف الانتماء والولاء للمنظمة.

ب . نسبة دوران العمل.

ت . نسبة التغيب والتأخير عن العمل.

ث . نسبة إصابات العمل.

د . شكاوى العاملين، (المرسي، 2003).



شكل رقم (1): يوضح عملية تحديد الاحتياجات التدريبية

المصدر: جمال الدين محمد المرسي (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية 2003، ص346).

7. تحليل التغييرات المتوقعة في نشاط المؤسسة:

ومن أهم مجالات التغيير في التنظيم والتي تنعكس على الخطط التدريبية ما يلي:

أ . التحول في الأهداف والإرشادات التي تعمل المنشأة تحتها.

ب . التحول في طبيعة أنشطة المؤسسة ودخولها قطاعات جديدة للعمل.

ت . التحول في طرق الإنتاج وخصائص العمليات.

ث . التغيير في جودة المنتسبين بالمنشأة وتفاوت مستوياتهم.

إن المخططين للنشاط التدريبي في المؤسسة لابد أن يتوافر لديهم تصور واضح عن الأوضاع المستقبلية فيها، واحتمالات تحققها

حتى يمكن أن تحتوى خطط التدريب المتكاملة على عناصر تتصل بتلك التغييرات المحتملة.

وخلاصة القول أن نتائج تحليل الاحتياجات التدريبية للمؤسسة تمكن المديرين من تحديد المواقع الأكثر حاجة للتدريب، وبالتالي توظيف الموارد المتاحة بالطريقة الفضلى، بناءً على سلم أولويات التدريب، ومن المعتاد لدى المؤسسات أن يتم تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية مرة كل عام في نفس الوقت الذي يتم فيه تطوير خطة الأعمال.

ثانياً/ تحليل العمل:

يمكن توضيح مفهوم تحليل العمل بأنه: "أسلوب علمي يعطي حقائق محددة، عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تحليلها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكلية، والمؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها"، ويتطلب تحليل الوظائف عوامل أساسية، هي:

- **الوصف الوظيفي:** وهو يوضح الواجبات والمهام والأنشطة التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، وكذلك ظروف العمل، وأمور أخرى تتعلق بالوظيفة من صلاحيات ومسئوليات وخطوط السلطة لشاغل الوظيفة.
- **مواصفات الوظيفة:** وهي وصف لمتطلبات الوظيفة التي يجب أن تتوفر لدى المنتسب، وتتضمن المهارات والمؤهلات والخبرات اللازمة، بالإضافة للمتطلبات العقلية والجسدية.
- **معايير الأداء:** وهي تحديد لمستوى الأداء المطلوب من المنتسب، والمعيار الذي يتم به قياس الأداء، ويقدم التحليل الوظيفي إطاراً عاماً لتحليل الاحتياجات التدريبية (فارس، 2004).

أهداف وأغراض تحليل العمل:

1. التأكد من احتياجات التدريب الحقيقية.
2. تعيين أهداف برامج التدريب والتطوير ومقاييسها.
3. تعيين القدرات والمعلومات والسمات الشخصية التي تحتاجها مناصب المؤسسة.
4. التأكد من صحة الشروط وبيئة العمل ومحدداتها وأسسها الحالية.
5. تعيين شروط الالتحاق ببرامج التدريب والتطوير.
6. توفير البيانات الجوهرية والمطلوبة لصياغة اختبارات الكفاءة المستعملة في برامج التدريب والتطوير (طارق، 2022).

عناصر تحليل العمل:

هنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وإمكانيتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها، وكذلك عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه المنتسب، وباختصار فإنه يمكن تقسيم البيانات والمعلومات المطلوبة لتحليل الوظيفة إلى ثلاثة فئات، وهي:

1. تفاصيل تتعلق بالمهام والواجبات الوظيفة.
2. بيانات عن المسؤوليات الملقاة على شاغل الوظيفة لضمان أدائها بفعالية.
3. معلومات حول المهارات والمعارف اللازمة لتنفيذ المهام بكفاءة وإرضاء (حجازي، 2010).

الخطوات الرئيسية لتحديد احتياجات الوظيفة هي:

- أ. مراجعة بطاقات الوصف الوظيفي المعتمدة والسارية المفعول في المؤسسة.
- ب. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير المعارف والمهارات لتمكين شاغلي الوظيفة من القيام بأداء الوظائف المحددة منهم لكفاءة عالية.
- ج. تحديد الاحتياجات التدريبية للوظيفة بغض النظر عن شاغل الوظيفة.

وعادة تتم مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها، وكذلك الوقوف على رأي الخبير أو المختص أو الرئيس المباشر في الطريقة التي يؤدي بها المنتسب عمله، وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين، وما هي تفاصيل ذلك

التحسين، ومن المستحسن أخذ رأي المنتسب نفسه في الطريقة التي يؤدي بها عمله، وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات مع الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب الملائم له، وبالتالي تحليل هذه الوظائف يمكن تلخيصها في الآتي:

- أ. تسمية الوظيفة ومكانتها ضمن الهيكلية التنظيمية.
- ب. وصف مختصر للوظيفة، جملة أو جملتان توضحان طبيعتها العامة.
- ت. المهام المحددة، قائمة المهام التي تشملها الوظيفة، وتوزيع وقت المنتسب بينها.
- ج. علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي، نطاق الإشراف، عدد المنتسبين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة (عساف، 2009).

وعن طريق هذا التحليل فإنه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية التالية:

- مدى اختلاف قدرات ومهارات المنتسبين عن متطلبات الوظائف.
- مدى عدم تناسب التأهيل العلمي أو الخبرة العملية لبعض المنتسبين مع متطلبات أداء وظائفهم.
- مدى اختلاف أنماط السلوك الفعلي للمنتسبين عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها بطاقات الوصف الوظيفي.
- مدى ضعف الأداء الفعلي للمنتسبين مقارنة بمعايير الأداء المحددة مسبقاً كما تبرزها إحصاءات المؤسسات والدراسات العلمية.

ثالثاً/ تحليل الفرد:

يمكن توضيح المقصود بتحليل الفرد "المنتسب" بأنه: "قياس أداء الفرد "المنتسب" في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية، ولأداء وظائف أخرى مستقبلية".

وتعرف احتياجات الفرد "المنتسب" بأنها: "تلك الاحتياجات التي تتبع من عمل المنتسب كما هو حالياً، أو بعد أن تلحقه التطورات والواجبات المحتمل تكليفه بها مستقبلاً بسبب الترقية أو النقل مثلاً".

(العزاوي، 2009).

أهداف تحليل الفرد "المنتسب":

- تهدف دراسة الفرد "المنتسب" التي تتم بشكل دوري في المؤسسات إلى:
- أ. تحديد المنتسبين ذوي الحاجة للتدريب وتحديد قابليتهم للتدريب والتعلم.
 - ب. تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها المنتسبين لتحسين أدائهم والرفع من إنتاجيتهم وكفاءتهم وفعاليتهم.
- ويتضمن تحليل الفرد دراسة جوانب عدة، أهمها:
- أ. دراسة الجوانب السلوكية للمنتسبين: بالتركيز على سلوك المنتسبين في الوظيفة من حيث معدلات الأداء، ومستويات إنجازهم، ومدى تفاعلهم مع الآخرين، ونوع علاقتهم مع الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة انسجام هذه العلاقات مع أهداف المنتسبين ومدى توافقها وتعارضها مع أهداف المؤسسة.
 - ب. المواصفات الوظيفية: حيث يقسم المنتسبين حسب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، والوظائف التي يشغلونها، والأعباء التي يؤديونها، والمعلومات التي يمتلكونها والتي تتعلق بالجوانب الفنية لوظيفتهم.
 - ت. الخصائص الشخصية للمنتسبين: وهنا يصنف المنتسبين حسب "الجنس، السن، وبعض الصفات الشخصية مثل "القدرات، والميول، والاستعداد للتعلم والتدريب، ومستوى الطموح، والاتجاهات والأفكار التي يحملها المنتسبون تجاه عملهم والناس، ومدى حبهم لعملهم ورجبتهم في إتقانه".
 - ث. الدوافع والحاجات: التدريب يمكن ان يشبع الدوافع كما ان التدريب يمكن ان يغير دوافع المنتسبين وحاجاتهم، كذلك يمكن أن تؤثر دوافع المنتسبين تجاه التدريب والتعلم.
- هذا ويعتمد تحليل المنتسبين بالمؤسسة على منطقتين رئيسيتين هو التعرف على إمكانيات وطاقات هؤلاء المنتسبين وصولاً إلى تحديد ما يحتاجونه من تدريب (عبيدات، 2003).

وتتم عمليات تحليل المنتسبين عادة وفقاً للأسس الآتية:

أ. تحليل المنتسبين حسب المستوى الوظيفي:

ويقصد بذلك تقسيم المنتسبين إلى مستويات تتناسب والدرجات الوظيفية التي يشغلونها، وتكمن أهمية هذا التقسيم في أن الخطة التدريبية سوف تختلف بحسب المستوى الوظيفي، من حيث أسلوب التدريب، والمحتوى التدريبي، كذلك تجميعهم بحيث تتقارب مع احتياجاتهم التدريبية.

ب. تحليل المنتسبين حسب التخصص الوظيفي العام:

حيث يقسم المنتسبين إلى تخصصات "مالية، إدارية، هندسية، فنية، حرفية... الخ"، ويفيد هذا التقسيم في اختيار الموضوعات العامة للتدريب، كذلك في اختيار أساليب التدريب والمناهج والوسائل التدريبية المناسبة.

ج. تحليل المنتسبين حسب التخصص الوظيفي الدقيق:

وتستمد بيانات هذا التحليل من بطاقات وصف الوظائف، وهو يساعد في اختيار المادة التدريبية وتحديد أسلوب التدريب المناسب.

ت. تحليل المنتسبين حسب المؤهلات الأساسية:

ويقصد به تصنيف المنتسبين في اتجاهين:

- التصنيف حسب نوع المؤهلات الأساسية (تجارة، هندسة، طبي، تقني الخ).
- التصنيف حسب مستوى المؤهلات الأساسية (متوسط، ثانوي، عال).

ث. تحليل المنتسبين حسب المؤهلات العلمية الإضافية:

تعني المؤهلات غير الأساسية التي يحصل عليها المنتسبين كمؤهلات إضافية، فقد يحصل المنتسبين على مؤهلات إضافية أثناء الخدمة يكون بعضها مرتبطاً بمتطلبات العمل، وهذه تغني عن بعض أشكال التدريب، والبعض الآخر لا يتناسب مع تلك المتطلبات، ومن ثم لا يجب الاعتداد به. (أبودولة، طهماز، 2004).

بعض المؤشرات التدريبية:

1. نتيجة عملية تقييم أداء المنتسبين، حيث من المفروض أن تتم باستمرار بالمؤسسة (تقييم رسمي).
 2. ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهـم (تقييم غير رسمي).
 3. نتائج الاختبارات التي تتم بالمؤسسة من حين لآخر مثل "اختبارات المهارة ومراكز التقييم".
 4. نتائج استقصاءات الرأي، والتي يمكن إجرائها من حين لآخر بهدف معرفة رأي المنتسبين حول أدائهم الحالي ومدى حاجتهم للتدريب.
 5. تخطيط المسار المهني، والذي يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية (حواص، 2008).
- الصعوبات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسات الأمنية والعسكرية:**
- في بعض الأحيان لا يتم تحديد احتياجات التدريب بالأسلوب العلمي، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:
1. عدم إدراك القيادة لأهمية تحديد احتياجات التدريب.
 2. التسرع في تنفيذ البرامج التدريبية، فلا يتيح الوقت تحديد احتياجات التدريب.
 3. التركيز على الأبعاد الكمية في التدريب والأداء دون التركيز على الجودة في البرامج التدريبية.
 4. الاتجاه في التركيز بعملية التدريب على غير المستفيدين.
 5. عنصر التكاليف الناتجة عن عملية تحديد احتياجات التدريب، وما يترتب عليها من جهود.
 6. عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني، تعاون كل من الإدارة والمدرسين والمتدربين والمسؤولين عن النشاط التدريبي (محمد، 2007).
 7. تكرار نفس البرامج التدريبية، يرجع إلى افتراض أن الاحتياجات التدريبية واحدة ومتكررة.

8. عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية، ذلك أن الاحتياجات لم توضع في شكل أهداف تدريبية محددة بزمن وكم ونوع.

9. قد يوجد قصور واضح في البيانات التي يستند إليها التدريب بسبب عدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها.

10. عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية، لعدم مشاركتهم في تحديد الأهداف التدريبية.

11. يكون التدريب في بعض الأحيان ضعيف الأثر بسبب ضعف التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية.

وعلى الرغم من الصعوبات السابقة، إلا أن القدرة والمهارة على تحديد الاحتياجات التدريبية تعد أحد المهارات الرئيسية التي يجب أن تتوفر في كل مدير في جميع مستويات التنظيم والتي يجب أن يدرّب عليها قبل توليه أحد وظائف الأشراف والإدارة (كمال، 2006).

ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف ومعايير:

تعتبر ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف ومعايير الخطوة الأخيرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، والغاية من وضع أهداف ومعايير للتدريب استخدامها لقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة بمقارنة تلك النتائج التي تتحقق من التدريب مع المعايير المستهدفة، وبالإمكان تحديد الأهداف التدريبية عن طريق تطبيق الأسلوب التالي:

1. تحديد كمية العمل أو مستوى الأداء المطلوب.
2. تحديد نوعية العمل، ومدى التقليل من الأخطاء.
3. تحديد السرعة المطلوبة في تنفيذ جداول العمل (يومية أو اسبوعية).
4. العمل على خفض التكلفة وزيادة الوفرة في أداء الأعمال (الغزوي، 2009).

وتحدد الأهداف والمعايير بعدة أساليب أهمها مبين بالجدول التالي:

الأهداف	المعيار (بعد إتمام التدريب)
معالجة المعلومات (وظيفة في المستويات الدنيا).	يتطلب القدرة على إدخال البيانات، وإعداد وانجاز أعمال الطباعة وإدخال التعديلات، وإعداد تقرير كامل بدون أخطاء.
الإشراف على قسم شئون الأفراد (وظيفة في المستويات المتوسطة).	القدرة على إعداد تقارير الكفائية، وإعداد تقارير "يومية، أسبوعية، وشهرية" حول الانجازات والمشاكل والحلول المناسبة لها.
إعداد تقرير مالي لاطلاع الإدارة العليا (وظيفة في المستويات العليا).	القدرة على مراجعة وتحليل وتلخيص البيانات المالية والجدول، وإعداد تقرير موجه إلى الإدارة العليا، والاستعداد للرد على الأسئلة والاستفسارات.

تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسلوب النظم:

يرشدنا المدخل النظمي لفهم نشاط تحديد الاحتياجات التدريبية كجزء من نظام التدريب ومرحلة أولى من مراحلها، وفيما يلي أهم عناصره:

1. المدخلات: تشمل مدخلات منظومة تحدد الاحتياجات التدريبية في:

أ. المعلومات عن المشكلات التي تعاني منها المؤسسة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، واقع القوى العاملة ومؤهلاتهم، وأساليب العمل.

ب. كوادرات ذات خبرة في جمع المعلومات وتحليل عناصر المؤسسة وتشخيص الاحتياجات.

2. الأنشطة (العمليات): وتتضمن ثلاث عمليات أساسية:

أ. المسوحات: ويتم خلالها جمع المعلومات المطلوبة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب. الفحص والتحليل: فحص المشكلات لتحديد المتغيرات والعوامل ذات التأثير على أداء المنتسبين في المؤسسة.

ت. التشخيص: لتقديم المعالجات المطلوبة لتحسين الأداء، وتتركز في تغيير مؤهلات المنتسبين.

3. المخرجات: وتكون في شكل احتياجات تدريبية تتضمن ثلاثة مؤشرات أساسية هي:

أ. المنتسبين المطلوب تدريبهم.

ب. المجالات التدريبية المطلوبة (موضوع التدريب).

ت. البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مؤهلاتهم.

4. التغذية العكسية: أن المخرجات التي تطرح تتضمن معلومات عن نتائج اضافية يمكن الاستفادة منها كمدخلات في الحالات

الجديدة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

5. البيئة التدريبية: تأثير البيئة التدريبية تتمثل في "فلسفة الإدارة، وأهداف المؤسسة" بما يمكن أن توفره لهذا النشاط من إمكانيات

مادية وبشرية.

نظام التدريب العسكري والأمني:

نظام التدريب العسكري والأمني هو حزمة المعارف والتقنيات والوسائل والموارد والخبرات والوحدات والمكونات والقرارات والخطط والبرامج والإجراءات التي تتفاعل وتتناسق معاً من أجل نقل الموارد البشرية والعسكرية والأمنية من واقع أو حال إلى حال أفضل في إطار الخطط المرسومة، وبناء على نتائج تقييم الأداء وتقارير الانجاز وسير العمل (نصر الله، 2007).

أ. عناصر نظام التدريب العسكري والأمني (المدخلات، العمليات، التقييم والمخرجات):

1. مدخلات النظام: مدخلات النظام هي مجموعة الخطط التدريبية والموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والقيمية والثقافية والتقارير والمؤشرات التي تشكل الإطار العام ونقطة الانطلاق في العملية التدريبية، وكلما كانت عملية تشخيص وتخصيص وجدولة وتنسيق المدخلات فعالة كلما كان فرص تنفيذ البرامج التدريبية بصورة فعالة وتحقيق عائد تدريبي اقتصادي ومخرجات تدريب أفضل.

أ. الموارد المادية: تتمثل في ميزانية التدريب سواء بالداخل أو الخارج، وقاعات التدريب، والحقائب التدريبية المتضمنة المهارات والأفكار والقيم والمعلومات التي سيتلاقها المتدربون، بالإضافة إلى النماذج والرسومات والعروض البيانية الورقية والضوئية اللازمة لتفسير وتوضيح المفاهيم والأفكار والقيم والمعارف المرتبطة بموضوع البرنامج التدريبي.

ب. الموارد البشرية: هم المدربون والمتدربون، وكذلك المشرفون على البرنامج التدريبي منذ مراحل التخطيط وحتى مراحل التنفيذ والمتابعة وتقييم النتائج أو المخرجات وقياس مستويات العائد التدريبي.

المدربون: يجب تحري الكفاءة والخبرة والتأهيل للمدربين والمهام بموضوع البرنامج التدريبي وتفصيله وتقنيات التعامل مع الانماط السلوكية والثقافات المختلفة للمتدربين، وقدرتهم على اكتشاف والتعامل مع الفروقات الفردية في مستويات المهارة والذكاء والفهم والاستيعاب والتفكير بين المتدربين، كما أن المدربين يجب أن يكون لديهم القدرة على استخدام الوسائل التدريبية المناسبة وتقديم المادة العلمية والفنية للمتدربين بطريقة سهلة الفهم والاستيعاب، كما يجب أن يتمتع المدرب بمهارات سلوكية متمثلة في مهارات التواصل والإلقاء والنقاش والتحليل والصبر والاستقرار والالتزان النفسي، أيضاً المدربون يجب أن يكونوا على دراية بأهداف خطة التدريب والنتائج المتوقعة من البرنامج التدريبي والقيم المضافة التي يتوقع تحقيقها على صعيد المتدربين ومنظومة الشؤون العسكرية والأمنية.

المتدربون: من الأهمية تحديد خصائصهم والفروق الفردية بينهم واحتياجاتهم التدريبية، بحيث يتم تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع مداركهم وخصائصهم السلوكية أو التي تسد النقص أو العجز في قدراتهم ومهاراتهم وثقافتهم، أو أن يتم تصميم عدة

مسارات أو برامج تدريبية تتفرع من خطة التدريب ثم يتم انتقاء المتدربين بناء على نتائج تقارير أدائهم أو كفاءتهم والدفع بهم في البرامج التي تلبي احتياجاتهم التدريبية.

المشرفون: المشرفون على تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية هم صمام الأمان في منظومة التدريب العسكري والأمني، فكفاءة تخطيط البرامج التدريبية تعتمد على خبرتهم ومعرفتهم وإلمامهم بأساليب وتقنيات تخطيط البرامج التدريبية وتقييمها، كما أن المشرفون تقع عليهم مسؤولية التأكد من توفير الوسائل والتقنيات والنماذج والحقائب التدريبية ومستوى جودتها وملامتها لطبيعة ومستهدفات البرنامج التدريبي، وقدرتها على الوصل بالبرنامج التدريبي لتحقيق مستهدفاته، أيضاً يقع على المشرفين مسؤولية تقييم أداء المدربين والمتدربين.

2. قواعد البيانات ونظم الاتصالات: قواعد البيانات هو الأرشيف الورقي والالكتروني الذي يحوي تقارير حول أداء نظام التدريب العسكري والأمني، وبيانات حول الموارد المادية (الأدوات، المهمات، الأسلحة، التقنيات، الوسائل والنماذج والإجراءات، الميزانيات والتكاليف والمصروفات، وغيرها)، وبيانات حول الموارد البشرية (بيانات شخصية ووظيفية عن المدربين والمتدربين والمشرفين، بيانات عن خصائص ومؤهلات وتصنيف وأعداد وتوزيع الموارد البشرية في النظام التدريبي العسكري والأمني، بيانات عن معدلات أداء المدربين والمتدربين والمشرفين، بيانات عن مخرجات نظام التدريب "العسكري والأمني، والعائد التدريبي، وغيره" (الطائي وآخرون، 2006).

أما نظم الاتصالات فهي قنوات الاتصالات السلكية واللاسلكية والحاسوبية والنماذج التي تصمم بأسلوب يضمن نقل وانسياب المعلومات بالسرعة والتكلفة والدقة والجودة والتوقيت المناسب للأطراف المختلفة داخل منظومة التدريب العسكري والأمني ولمركز اتخاذ القرارات بالمنظومة.

3. تقارير الأداء: تقارير الأداء هي نقطة الانطلاق نحو تحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبي وحدات الجيش والمؤسسة الأمنية، حيث يتم تحليل تلك التقارير ودراستها وتحديد مدى التقدم في مستويات الانجاز أو الأداء، وبالتالي تحديد الانحرافات عن مستويات الاداء المعياري أو المخطط (أيهما المعتمد)، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم والنوع وتصميم الخطط التدريبية المناسبة على ضوءها.

4. الاجراءات والمعايير والقيم: يرتبط نظام التدريب العسكري والأمني بمجموعة الاجراءات المحددة مسبقاً في اللوائح التنظيمية المنظمة لنشاط التدريب العسكري والأمني بفروعه المختلفة، هذه الاجراءات تحدد معايير السلوك والتصرف واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب وتقييم النتائج التدريبية، وتحدد أيضاً معايير الأداء والتصرف عند تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها، كما أن قيم وقناعات اطراف العملية التدريبية (مدربين، متدربين، مشرفين) تؤثر في مسار العمل ببرامج التدريب العسكري والأمني.

5. الخطط والأهداف الاستراتيجية: تعتبر الخطط والأهداف الاستراتيجية معايير سلوك يعتمدها القائمين على تنفيذ البرامج التدريبية بالمجال العسكري والأمني في اتخاذ القرارات وتقييم نتائج العملية التدريبية، حيث تصمم البرامج في إطار خطط وأهداف التدريب التي من شأنها سد العجز أو القصور أو الضعف في الأداء العسكري والأمني، فيتم تحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تقييم الأداء ثم يتم الدفع بالمتدربين في برامج تدريبية من واقع خطط وأهداف معتمدة ومحددة مسبقاً، وفي حال عدم وجود خطة تدريب تلبي احتياجات تدريبية من نوع خاص يتم تضمين الأهداف التدريبية في خطة تدريب جديدة أو معدلة.

6. التقييم والمتابعة: يعتمد نجاح نظام التدريب العسكري على نظام التقييم والمتابعة، حيث يكشف النظام الانحرافات عن مسار الخطط والأهداف التدريبية المحددة مسبقاً، كما يكشف نظام تقييم الأداء مدى استفادة المتلقين للدورات التدريبية من المادة العلمية والفنية التي تلقوها ومستوى التغيرات التي حدثت في الأداء قبل وبعد الانخراط في البرنامج التدريبي، والتأكد من أن البرنامج التدريبي مصمم بناء على احتياجات تدريبية من واقع تحليل تقارير الأداء، أيضاً يكشف نظام التقييم والمتابعة في التدريب العسكري

والأمني عن مستوى أداء المدربين والمشرفين بالبرنامج التدريبي وعن مدى توفر الوسائل والمعدات التدريبية المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي (الهيبي، 2005).

عناصر استراتيجية التدريب العسكري والأمني:

1. **الرؤية الاستراتيجية والرسالة:** يقصد بالرؤية الاستراتيجية الصورة أو الموقف المستقبلي بعيدة المدى لنظام التدريب العسكري والأمني من حيث تكوينه وأهدافه ومخرجاته وعلاقته بالنظم الأخرى في نظام الأمن العام. أما الرسالة فهي الخصائص الفريدة التي تميز نظام التدريب العسكري والأمني عن غيره من النظم الأمنية، فهي صياغة قانونية تبين هوية النظام التدريبي العسكري والأمني من حيث أهدافه ومكوناته وإجراءاته والأطراف المنخرطة فيه والمستفيدة منه والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك الموارد والتقنيات والأساليب المعتمدة في خطط وبرامج التدريب.
2. **الأهداف الاستراتيجية:** تبين استراتيجية التدريب في المجال العسكري والأمني الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى لنظام التدريب العسكري والأمني والتي تشكل خطوط عريضة ومعايير سلوك واتخاذ القرارات بشأن تصميم الخطط الاستراتيجية التدريبية ومتابعتها وتقييمها.
3. **الخطط الاستراتيجية:** الخطط الاستراتيجية هي مخرجات لنظام أشمل يسمى (نظام التخطيط الاستراتيجي) والذي يتكون من مجموعة عمليات ومسارات وتصرفات وقرارات تأخذ في الاعتبار رؤية ورسالة والأهداف الاستراتيجية للتدريب العسكري والأمني، وكذلك تفاعل وتقييم للبيئة الاستراتيجية المؤثرة في النظام، فالخطة الاستراتيجية تبين النتائج والمخرجات التدريبية المراد تحقيقها والبرامج الزمنية والكوادر البشرية والإمكانات المادية والتقنية اللازمة لبلوغ النتائج المستهدفة من خطط التدريب العسكري والأمني المستهدفة (السالم والصالح، 2002).
4. **البيئة الاستراتيجية:** يقصد بالبيئة الاستراتيجية لنظام التدريب العسكري والأمني الأطراف الخارجية والداخلية المتعاملة والمستفيدة من النظام، كما تشمل البيئة الاستراتيجية القوانين والتشريعات الأمنية والعسكرية، والموارد المادية والبشرية والتقنية، والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالنظام، والتي تؤثر مجتمعة في صياغة أهدافها الاستراتيجية وتصميم مكوناتها وبرامجها ومعايير تقييم أدائها الاستراتيجي.
5. **التقييم والمراجعة الاستراتيجية:** يتطلب ضمان فاعلية تنفيذ استراتيجية وخطط التدريب العسكري والأمني التقييم المستمر بالاعتماد على بيانات ومعلومات منسقة ومنظمة في تقارير ونماذج ورقية وإلكترونية تبين مواقف دورية عن سير تنفيذ الخطط والبرامج ومستويات الأداء العسكري والأمني في مجالات التدريب والعمليات النوعية لكل مكونات وأفراد وقيادات منظومة التدريب العسكري والأمني، وكذلك المراجعة المستمرة للخطط والبرامج في ضوء النتائج المحققة للوقوف على المشاكل والصعوبات الحالية والمتوقعة والتوصية باتخاذ التدابير اللازمة لتعديل أو تغيير بعض البرامج والخطط التدريبية في ضوء المستجدات والتغيرات في الأوضاع والظروف الداخلية والخارجية المحيطة.
6. **القيادة والسيطرة:** إن تصميم الاستراتيجية والخطط التدريبية تتطلب قيادات إدارية على مستوى عالي من الكفاءة والتأهيل ومقتنعة بأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أقصى معدلات الأداء العسكري والأمني، والسيطرة النوعية على العمليات والبرامج التدريبية في المجال العسكري والأمني، كما أن القيادات التدريبية الأمنية والعسكرية من الأهمية بمكان أن يكونوا مدركين لخصائص وسمات القائمين على العملية التدريبية ومحفزين لهم، ومدركين لأهمية الجوانب النفسية والاجتماعية والإنسانية في العمل وأثرها في تحقيق أعلى مستويات الأداء (خليل، 2008).

أساليب التدريب في المجال العسكري والأمني:

هناك عدة تقنيات للتدريب في المجال العسكري والأمني، وهي:

1. **التدريب الداخلي:** وفيها يتم انخراط المستهدفين بالتدريب في دورات تدريبية محلية، ويقوم بتنفيذ البرامج التدريبية كوادر ومدربين محليين في مراكز وقاعات تتبع وحدات الجيش والمؤسسات الأمنية، أو يتم استضافتهم من جهات أخرى للاستفادة من

إمكانياتهم المتوفرة، وقد يتم الاستعانة بخبراء ومدربين أجانب أو محليين من خارج منظومة الامن والجيش لتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

2. **التدريب الخارجي:** هناك وفي ظروف معينة حاجة ملحة لتنفيذ برامج تدريبية خارج الوطن، وخاصة إذا لم تتوفر حقايب وبرامج تدريبية ومدربين محليين، أو أن طبيعة البرنامج التدريبي تستهدف تنمية مهارات نادرة وخاصة لا يوجد إمكانية لتنفيذها بالداخل، ومن مزايا هذا النوع من التدريب إتاحة الفرصة للمتدربين لتنمية مهارات ومدارك ومعارف خاصة والاطلاع على أحدث التقنيات التدريبية والعلوم الأمنية والعسكرية المرتبطة بمهام ورسالة الجيش والأمن.
3. **التدريب التخصصي:** يهدف هذا الاسلوب من التدريب إلى تنمية وإكساب المتدربين مهارات ومعارف خاصة مثل برامج تدريب المدربين، والتدريب على أعمال التحقيقات الجنائية، والحس الأمني، وإدارة المخاطر، والتحليل الاستراتيجي، والمانورات العسكرية، والتمرينات التعبوية، والتدريب في مجال الأدلة الجنائية والتحليل، والتدريب على أساليب فض النزاعات والاشتباكات ومكافحة الارهاب والتطرف، التدريب على الرماية، والدفاع المدني... وغيرها.
4. **التدريب في مواقع العمل:** في هذا الاسلوب يتم انتقال المدربين بحقايبهم التدريبية إلى مواقع عمل المتدربين وتلقينهم معارف وتقنيات وقيم مرتبطة بتحسين أدائهم في بيئة ومواقع عملهم، ومن مزايا هذا الاسلوب انخفاض تكلفة التدريب وتجنب مخاطر عزوف المتدربين عن الالتحاق بالبرنامج التدريبي في أماكن خارج عملهم لأسباب نفسية أو مادية اجتماعية (الخليقات، 2010).
5. **اسلوب العصف الذهني:** يعتبر اسلوب العصف الذهني من أساليب تدريب القيادات الادارية الواسعة الانتشار، حيث يهدف هذا النشاط إلى إكساب القيادات الادارية مهارات سلوكية وإنسانية وتحسين قدرتهم على تحليل المشاكل واتخاذ القرارات ورسم الخطط والاستراتيجيات وتقييم النتائج، ففي هذا الاسلوب من التدريب يتم عقد حلقات نقاش جماعية يقوم فيها المدرب بطرح نماذج وحالات لمواقف مختلفة تتطلب التقييم واتخاذ القرارات ويقوم كل متدرب بعرض أفكاره وتحليلاته وحلوله على زملائه ومناقشتها معهم للوصول لقناعات مشتركة تمثل نظرياً قرارات وحلول وخطط نموذجية.
6. **نظرية المباريات الادارية:** في هذا الاسلوب التدريبي يتم جمع المتدربين (عادة من فئة القيادات الادارية) في حلقة جماعية وإسناد دور أو مهمة أو وظيفة افتراضية في الهيكل التنظيمي لكل منهم، وطرح قضية أو مشكلة للنقاش ويقوم كل متدرب من موقعه الوظيفي الافتراضي بعرض رؤيته وأفكاره وتحليلاته للموقف والقرارات الممكن اتخاذها.
7. **الندوات وورش العمل:** تعتبر الندوات وورش العمل من الاساليب التدريبية التي من شأنها خلق ثقافة مشتركة بين المتدربين بشأن قضايا واستحقاقات تمثل أهمية بالغة على مستوى منظومة الامن العام والدفاع، كما أن الندوات وورش العمل تتيح للمتدربين تلقي مفاهيم وعلوم عصرية مرتبطة بأعمالهم ومهامهم، كما أنها مجال لتنمية مهاراتهم في النقاش والتحليل والبحث العلمي. (حجازي، 2010).

معوقات التدريب في المجال العسكري والأمني:

أ. المعوقات الادارية والمالية:

1. ضعف الميزانيات المخصصة للإنفاق على التدريب في المجال العسكري والأمني.
2. ضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية بمنظومة الجيش والأمن العام.
3. عدم وجود دليل للإجراءات يسترشد بها العسكريون والأمنيون في أدائهم لمهامهم.
4. ضعف مستوى اهتمام القيادات الادارية بدعم برامج وخطط التدريب العسكري والأمني.
5. غياب الرؤية الاستراتيجية لملامح ومكونات خطط واستراتيجيات التدريب العسكري والأمني.
6. عدم الاهتمام بتقارير الاداء وتحليلها بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية بأساليب علمية وموضوعية (رضا، 2013).
7. ضعف مستوى الاستعانة بالخبراء والاستشاريين في مجالات تصميم وتنفيذ وتقييم الخطط والبرامج التدريبية.

8. ضعف مستوى نظام الحوافز المادية والمعنوية للمنتسبين في نظام التدريب العسكري والأمني.
9. المركزية في اتخاذ القرارات، وتداخل الاختصاصات أو عدم وضوحها قد يشكل عقبة أمام تصميم وتنفيذ خطط تدريبية فعالة في المجال العسكري والأمني.

10. إن وجدت المحاباة والشخصانية وعدم اعتماد معايير موضوعية لتقلد المناصب في منظومة الجيش فقد يخلق ذلك طوق إداري سلبي تجاه تبني وتصميم وتنفيذ برامج التدريب العسكري والأمني. (إسماعيل، 2006).

ب. المعوقات البشرية والفنية:

1. ضعف مستوى تنفيذ برامج التدريب في مجال الاعلام والتوعية والتوجيه.
2. الخلل في منظومة قواعد البيانات والتقارير ونظم الاتصالات قد يعرقل تدفق البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة في نظام التدريب العسكري والأمني.
3. القصور في توفر كوادر تدريبية متخصصة في مجال التدريب العسكري والأمني قد يعرقل تنفيذ بعض البرامج والخطط التدريبية.
4. عدم توفر تقنيات الكشف المبكر للقصور في الأداء قد يعرقل تنفيذ برامج التدريب في المجال العسكري والأمني.
5. عدم وجود كوادر فنية تدريبية متخصصة في مجال التدريب العسكري والأمني قد يعرقل تصميم بعض الحقائق التدريبية التخصصية.
6. ضعف مستوى التنسيق من المنظمات والهيئات والمؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية الراعية والداعمة لبرامج التدريب العسكري والأمني قد يخلق فجوة معرفية وتقنية بين القائمين على تصميم وتنفيذ خطط وبرامج التدريب العسكري والأمني.
7. ضعف الاهتمام بالبحوث والدراسات في مجال العلوم العسكرية والأمنية والتدريب قد يخلق فراغ معرفي في منظومة التدريب العسكري والأمني يصعب معه توفير كوادر تدريبية على مستوى عالي من التعليم وقادرين على تنفيذ البرامج التدريبية التعليمية والميدانية في المجال العسكري والأمني. (الموسي، 2003).
8. ضعف التشريعات المنظمة للشؤون الامنية والعسكرية الضابطة والمنظمة لفعاليات وخطط وبرامج التدريب الامني والعسكري.

النتائج:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن القدرة العسكرية، كنظام معقد، تتكون من مكونات متفاعلة (القوات، التكنولوجيا، التخطيط الاستراتيجي، والبيئة التهديدية) تعمل معاً لتحقيق الاستعداد العسكري، فتوسيع مفهوم القدرة وتهيئة التخطيط الدفاعي يجسدان نهج النظم الشامل، الذي يركز على تكامل العناصر وتفاعلها، مع استخدام أدوات كمية لتقييم مستوى التطوير (LOD) لضمان استجابة فعالة للتحديات المستقبلية، وهذا ما تركز عليها نظرية النظم على التكامل، والتفاعل، والتأثير المتبادل بين المكونات الامنية والعسكرية لضمان كفاءة النظام ككل.
2. أظهرت نتائج الدراسة ضعف تنسيق المنظمات والهيئات والمؤسسات الدولية والإقليمية والمحلية الداعمة لبرامج التدريب العسكري والأمني، مما قد يؤدي إلى فجوة معرفية وتقنية بين المصممين والمنفذين لخطط وبرامج التدريب العسكري والأمني، وهذا تؤكد عليها دراسة (Correia, J. (2019).
3. أظهرت نتائج الدراسة تراجع اهتمام القيادات الإدارية بدعم برامج وخطط التدريب العسكري والأمني، وهذا قد يعيق تطوير الكفاءات والقدرات اللازمة للمنتسبين، ومما يؤثر سلباً على جودة وفعالية التنفيذ، وهذا ما توصلت إليها دراسة (Junor, L. J. (2017).
4. أظهرت نتائج الدراسة وجود نقص في الكوادر التدريبية المتخصصة في المجال العسكري والأمني، مما قد يؤدي إلى تعثر تنفيذ البرامج والخطط التدريبية، مما يحد من تحقيق الأهداف التدريبية بكفاءة وفاعلية، وهذا ما تؤكد عليه دراسة (Pickup, S. L. (2009).

5. أظهرت نتائج الدراسة تركيز القرارات في يد جهة واحدة مع غموض أو تداخل الاختصاصات قد يعرقل تصميم وتنفيذ خطط تدريبية ناجحة في القطاع العسكري والأمني، وهذا ما تؤكد عليه دراسة "بدر عبيدات (2003)".
6. أظهرت نتائج الدراسة نقص التنسيق بين الجهات الداعمة الدولية والإقليمية والمحلية لبرامج التدريب العسكري والأمني، وهذا ما تؤكد عليه دراسة "كميلة عمر حواص (2008)".
7. أظهرت نتائج الدراسة على أهمية العمل على تصميم برامج تدريبية وتطويرية فعالة تهدف إلى صقل مهارات القيادة وتنمية القدرات القيادية لدى الأفراد، مما يؤدي إلى خلق قادة أمنيين وعسكريين جدد قادرين على مواجهة التحديات المستقبلية، وهذا ما تهدف إليه نظرية القيادة التحويلية، حيث تهدف نظريات القيادة التحويلية إلى فهم وتفسير كيفية ولماذا يصبح بعض المنتسبين قادة، وكيف يؤثر القادة على المنتسبين والفرق والمؤسسات.

التوصيات:

1. دعم برامج التدريب في المجال العسكري والأمني بالكوادر الفنية القادرة على رسم الخطط وتنفيذ البرامج من خلال استقطاب المتخصصين، أو من خلال الترشيح للانخراط في دورات تدريبية وورش عمل بالداخل والخارج لتنمية مهارات وقدرات المدربين في المجالين العسكري والأمني.
2. التفكير في هيكليّة إدارية فعالة لإدارات التدريب بالجيش والمؤسسة الأمنية، بحيث تحقق الربط والتنسيق والمتابعة المستمرة للمنتسبين ومكونات ونظم التدريب العسكري والأمني، من خلال وحدات ومراكز وتقسيمات ترتبط بقيادة الجيش والأمن وبنظام قواعد البيانات برئاسة الأركان العامة والمؤسسة الأمنية، نوصي في هذا الصدد بتطبيق أسلوب التنظيم الشبكي (تنظيم المصفوفة) كهيكل تنظيمي لإدارات التدريب بحيث يتحقق الربط والتنسيق وسرعة تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام والوحدات والمكاتب المعنية بالتدريب العسكري والأمني على مستوى كافة وحدات الجيش والمؤسسة الأمنية، واستحداث مكاتب شؤون التدريب على مستوى مختلف وحدات الجيش وفروع ومكاتب المؤسسة الأمنية، توكل لها مهام التنسيق مع إدارات التدريب بشأن إجراءات وبرامج وخطط التدريب العسكري والأمني.
3. تخصيص الميزانيات اللازمة لتنفيذ خطط وبرامج التدريب العسكري والأمني بكفاءة وفاعلية.
4. تقديم الحوافز المادية والمعنوية المجزية لكافة الأطراف المعنية في نظام التدريب العسكري والأمني، باعتباره مرتبط بمصلحة الدولة العليا وأحد الاستحقاقات الوطنية للليبيا.
5. الاستفادة من خبرات وتجارب الدول الرائدة في مجال التدريب العسكري والأمني من خلال التواصل والتنسيق وتبادل الزيارات لمنتسبي إدارات التدريب بمؤسستي الجيش والأمن مع الجهات الخارجية المعنية للاطلاع على خططهم وبرامجهم وتقنياتهم في هذا المجال لتطوير استراتيجيات وخطط وعمليات وبرامج فعالة.
6. تبادل الزيارات وتنفيذ البحوث العلمية المشتركة مع مراكز الأبحاث والجامعات المحلية والدولية المتخصصة في مجال بحوث ودراسات العلوم العسكرية والأمنية والتدريب، والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات المنجزة في هذا المجال.
7. تكثيف برامج التنسيق والتعاون مع المؤسسات الدولية (بعثة الأمم المتحدة للدعم في ليبيا، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، بعثة الاتحاد الأوروبي للدعم والمساعدة الحدودية في ليبيا "اليوبام") المعنيين بتقديم الدعم الفني والمالي والتقني في مجالات التنمية الشاملة والمستدامة وعلى وجه الخصوص في مجالات التدريب والتأهيل الأمني والعسكري والأمن والمراقبة الحدودية.
8. ترسيخ ثقافة التدريب العسكري والأمني واعتماد برامج وخطط ومناشط تعزز قيم وسلوكيات ومعارف منتسبي مؤسستي الجيش والأمن.
9. الاستفادة من خبرات ومعارف وتجارب منتسبي الجيش والأمن الذين تلقوا دورات تدريبية في مجال التدريب العسكري والأمني وتولوا مهام قيادية أو إشرافية وعملياتية في السابق، والدفع بهم للعمل ضمن منظومات التدريب الأمني والعسكري.

10. تبني البرامج التدريبية لدور الإعلام والتوجيه في التوعية والإرشاد وتبصير المواطنين بالسلوكيات الإيجابية التي يجب أن يسلكوها اوقات الازمات، وكذلك توعيتهم بكيفية التعاطي مع الإعلام الموجه الذي يحرض على العنف والفوضى ويبيث خطاب الكراهية ويشكك في ولاء منتسبي مؤسستي الجيش والأمن لله ثم الوطن.
12. بناء نظام فعال لقواعد البيانات بإدارة التدريب تحوي بيانات تفصيلية عن الأداء العسكري والأمني والاداري لوحدات الجيش ومؤسسة الأمن، للخروج بمؤشرات وحقائق يستفاد منها في تصميم البرامج التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية للمنتسبين الحاليين والمرتبين في منظومة الجيش والأمن.
13. دعم إدارات التدريب بمؤسسة الجيش والأمن بالكوادر والمعدات والتقنيات اللازمة لأداء مهامها في تصميم وتنفيذ وإدارة العملية التدريبية على أكمل وجه.
14. العمل من خلال الأسس الاستراتيجية الثابتة مع ضرورة توحيد الرؤية الاستراتيجية بعيدة المدى، بحيث تؤدي إلى تطبيق استراتيجية تدريبية ناجحة وفعالة بالمؤسسة، وهذا ينعكس بالتالي على فاعلية الاستراتيجيات الوظيفية ومنها "استراتيجية الموارد البشرية بمجالاتها المختلفة".
15. فصل الملكية عن الإدارة وحوكمة الشؤون الامنية والعسكرية بحيث يتم تعيين الكفاءات، وتبني التقنيات المتطورة التي يستفاد منها لدعم الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة.

المراجع:

الكتب:

1. أحمد القطامين (2002)، الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
2. عبد المهيم، محمد (2009)، تنمية الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، الاردن.
3. صلاح عبدالباقي (2000)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، مصر.
4. صبحي خليل (2008)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. ناصر أحمد (2003)، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر، عمان، الأردن.
6. مؤيد السالم، وعادل صالح (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
7. خالد عبدالرحيم الهيتي (2005)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. محمد عبدالفتاح الصيرفي (2009)، التدريب الإداري: الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
9. حسن أحمد الطعاني (2007) التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
10. يوسف الطائي، وآخرون (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
11. سعدالدين خليل عبدالله (2007)، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.
12. حسن أحمد الطعاني (2013)، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. عصام عطا الله الخليفات (2010)، تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
14. عطا الله تيسير الشرعة (2014م)، إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
15. نجم العزاوي (2009)، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
16. وجدي حامد حجازي (2010)، التدريب في القرن الحادي والعشرين، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر.
17. زكي محمود هاشم (1989)، إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.

18. هاشم حمدي رضا (2013)، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 19. عبدالعاطي ويعقوب حمدان عساف (2009)، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 20. رشيد مازن فارس (2004)، إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العلمية، الطبعة الثانية، الناشر مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية.
 21. عبدالرحمن توفيق (2005)، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.
 22. عبدالرحمن توفيق (2002)، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر.
 23. حسين عبدالفتاح دياب (1996)، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، الطبعة الثانية، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة، مصر.
 24. طارق إسماعيل (2006)، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 25. صلاح صالح معمار (2010) التدريب: الأسس والمبادئ، دار بيونو لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 26. بسيوني محمد البرادعي (2008)، تنمية مهارات المدرب العربي، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
 27. حسن حريم (2003)، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
 28. مؤيد سعيد السالم (2009)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 29. جمال الدين محمد المرسي (2003)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الرسائل والاطروحات العلمية:**
1. بدر عبيدات (2003)، الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.
 2. كميلة عمر حواسب (2008)، تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على الأداء التنافسي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس: ليبيا.
- المجلات والدوريات:**
1. جمال أبودولة، ورياض طهماز (2004)، واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد 4.
- المؤتمرات والندوات وورش العمل:**
1. السيد محمود محمد (2007)، الاتجاهات المعاصرة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ورقة عمل بمؤتمر الاستشارات والتدريب وإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، القاهرة: مصر.
 2. يونس محمد كمال (2006)، تحديد الاحتياجات التدريبية، مقالة في مؤتمر الأول للتدريب وتنمية الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، عمان: الأردن.
 3. حنا نصر الله (2007)، تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: مصر.
- الدراسات الأجنبية:**
1. Correia, (2019). Military capabilities and the strategic planning conundrum. Security and Defence Quarterly, 24(2), 21–50.

Junor, L. **Junor** (2017). Managing military readiness (Strategic Perspectives No. 23). .2
National Defense University Press

Pickup, S. L. (2009). Military training: DOD needs a strategic plan and better inventory .3
and requirements data to guide development of language skills and regional proficiency
(GAO-09-568). U.S. Government Accountability Office