

نحو سياسة فعّالة لتدريب القيادات الأمنية

Towards an Effective Policy for Training Security Leaderships



المخرجات الرئيسية:

- تدور السياسة الفعالة لتدريب القيادات الأمنية حول محورين: الأول: ماذا سنُقدّم في منظومة تدريب القيادات الأمنية What we deliver، والثاني: كيف سنُقدّم منظومة تدريب القيادات الأمنية How we deliver.
- تتبلور السياسة الفعالة لتدريب القيادات الأمنية حول: (1) تحديد المخرجات التدريبية المستهدفة، (2) بناء القدرات لتحقيق المستهدفات التدريبية، (3) حوكمة المخرجات التدريبية.
- يتطلب الحفاظ على الفاعلية لمنظومة تدريب القيادات الأمنية تحقُّق أربعة محاور رئيسية: (1) الاستدامة، (2) التنافسية، (3) التقييم، (4) الشراكة والحوكمة.
- تركز السياسة المقترحة لتدريب القيادات الأمنية على المعايير المهنية والمهارات القيادية، ومركزات الكفاءات القيادية.

Abstract

The effective policy for training security leaderships depends on two bases: The first base is associated with: What will we deliver in the system of security leadership training? The second one is relevant to: How will we deliver system of security leadership training? For answering these two questions, we should: (1) identify the training system inputs, (2) realize the target outcomes, and (3) measure the impact in three consecutive processes (identification, achievement, and development).

المستخلص

تدور محاور السياسة الفعالة لتدريب القيادات الأمنية حول محورين: الأول: ماذا سنُقدّم في منظومة تدريب القيادات الأمنية What we deliver. والثاني: كيف سنُقدّم منظومة تدريب القيادات الأمنية How we deliver، وللإجابة عن هذين التساؤلين، ينبغي: (1) تحديد المدخلات في المنظومة، (2) تحقيق المستهدف، (3) قياس الأثر في ثلاث عمليات متتالية

(تحديد، تحقيق، تطوير).

The analysis of training policies at law enforcement, security, and police agencies, according to international indicators, has proven that the effective policy is based on: (1) defining target training outcomes that include identification of professional standards and required skills, measurement of the skill gap, and implementation of target training activities, (2) building capacities to achieve training objectives that include knowledge bases for professional standards, developing a code for leadership skills, adopting effective standards to define leadership competencies and characteristics, designing an effective training content that meets the contemporary security challenges, and setting training paths for each specialized professional group besides the general leadership training path, and qualifying trainers, (3) governance of training outcomes that include accreditation of training policies and procedures, nomination of partners to implement training operations, selection of training programs and activities according to the leadership level, security competency framework, and professional specialization, and commitment to an approved system for feedback, evaluation and continuous improvement. To ensure the ongoing effectiveness of the training policy for security leaderships, sustainability, competitiveness, assessment, evaluation, and partnership should be maintained.

ولقد أثبت تحليل سياسات التدريب في أجهزة إنفاذ القانون والأمن والشرطة طبقاً للمؤشرات الدولية أن السياسة الفعّالة تتبلور حول: (1) تحديد المخرجات التدريبية المستهدفة، ويشمل ذلك تحديد المعايير المهنية وبيان المهارات المطلوبة مع قياس الفجوة المهارية وتنفيذ الأنشطة التدريبية المستهدفة، (2) بناء القدرات لتحقيق المستهدفات التدريبية وتشمل القواعد المعرفية للمعايير المهنية، وإنشاء كود للمهارات القيادية وتبني مقاييس فاعلة لتحديد الكفاءات والخصائص القيادية، وتصميم محتوى تدريبي فعال يُلبّي التحديات الأمنية المعاصرة، وتحديد مسارات تدريبية لكل مجموعة مهنية متخصصة بجانب المسار التدريبي القيادي العام، وتأهيل مدربين، (3) حوكمة المخرجات التدريبية وتشمل اعتماد سياسات وإجراءات تدريبية واختيار شركاء تنفيذ العمليات التدريبية، وتحديد البرامج والأنشطة التدريبية طبقاً للمستوى القيادي وإطار الكفاءات الأمنية والتخصص المهني، ووضع نظام للتغذية الراجعة والتقييم والتحسين المستمر. ولضمان استمرار فاعلية السياسة التدريبية للقيادات الأمنية ينبغي أن يكون هناك استدامة، وتنافسية، وتقييم، وتقويم، وشراكة.

تحليل السياق الحالي لتدريب القيادات الأمنية

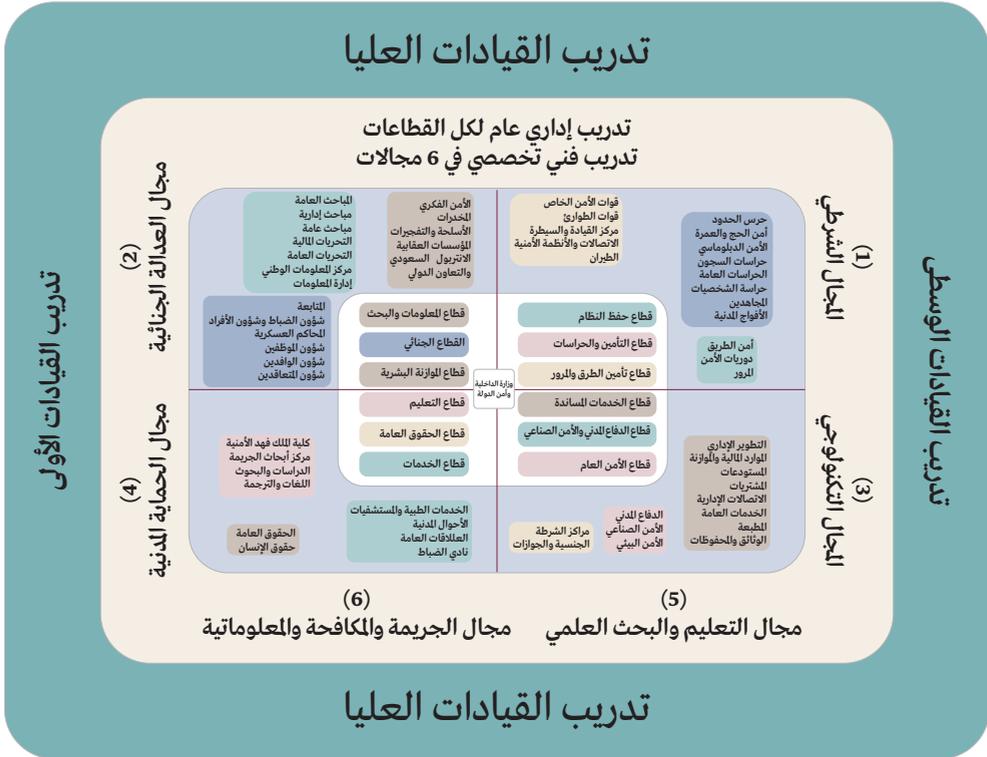
مثل: (1) ما خطوات عملية تطوير القيادة الأمنية وما أفضل طريقة تدريبية لنقل هذه الخطوات؟ (2) ما المعوّقات التي تعترض طريق برامج تنمية القيادات الأمنية؛ لتكون أكثر إنتاجية وفاعلية، وما الذي يمكن فعله للتغلب على هذه العقبات؟ (3) ما المشاكل التي

لتطوير السياسات الحالية لتدريب القيادات الأمنية، ينبغي تحديد نطاق وسياق منظومة التدريب في المؤسسات الأمنية، ولا سيما المتعلقة بالقيادات الأمنية، ولبيان ذلك تبرز عدة أسئلة على نطاق البحث،

مع بعض، سواء أكان ذلك من حيث الأداء الأمني المطلوب أم من حيث قدرتها على ممارسة الأعمال المنوطة بها في هيكلها التنظيمي؛ لذلك فُمنّا بتجميع جميع الإدارات التي لها طبيعة قد نراها متماثلة في مجموعة من القطاعات، بحيث يشمل كل قطاع تلك الإدارات ذات الطبيعة المتماثلة، وبناء على ما سبق، فقد أمكن تقسيم هيكل المؤسسات الأمنية إلى اثني عشر قطاعًا نوعيًا، وذلك لأغراض التدريب. وإذا كانت المؤسسات الأمنية تقوم بتدريب فنيّ تَحْصِيّ طبقًا لمجال العمل المشترك للقطاع، وهو ما يُطلق عليه التدريب الفني التخصصي، فيمكن

قد تنجم عن ضعف برامج تدريب القيادات الأمنية؟ ويتضح تحليلنا للسياق الحالي لتدريب القيادات الأمنية على النطاق الدولي، من خلال التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والتحديات وفرص التحسين الخاصة بتدريب القيادات الأمنية، كما يظهر في الشكل رقم (2):

واستكمالًا لتحليل هذا النظام التدريبي لتدريب القيادات الأمنية، فُمنّا بدراسة عامة للإطار التنظيمي لبعض المؤسسات الأمنية، حيث تبين وجود العديد من الإدارات العامة والمتخصصة مُوزَّعة على القطاعات الأمنية المختلفة، وقد تشابه بعض الإدارات بعضها



الشكل رقم (1): مجالات تدريب القيادات الأمنية

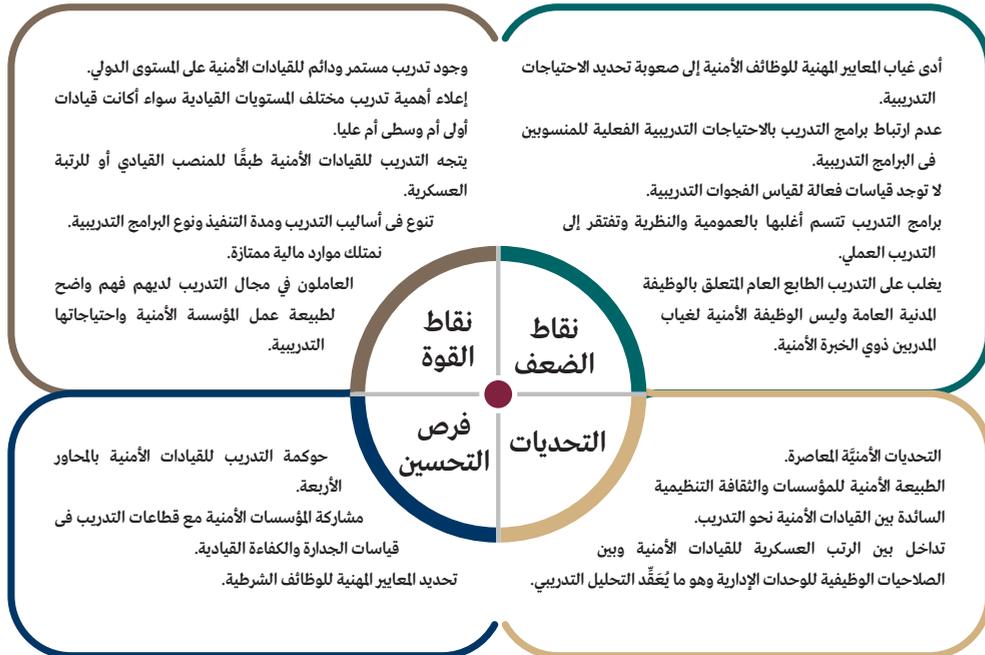
المصدر: الشكل من إعداد الباحث

1. نقاش حول السياسات المتاحة

Discussion of available policies

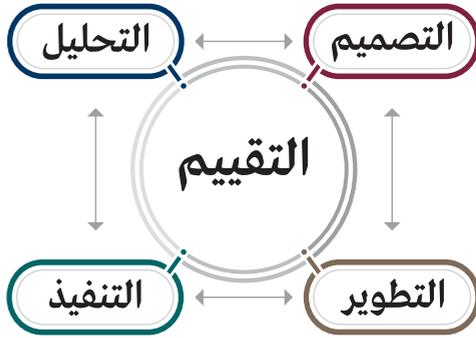
لمناقشة الخيارات المتاحة للسياسات المختلفة لاختيار سياسة واقعية وذات فاعلية لتدريب القيادات الأمنية، ينبغي أولاً فهم منظومة العملية التدريبية، وفي هذا الإطار يمكن القول إن استخدام نموذج AD-DIE كإطار عمل لتطوير برنامج القيادة الأمنية يُعدُّ خياراً مفضلاً؛ نظراً لبساطته وسهولة تنفيذه، حيث يوفر هذا النموذج وسيلةً لاتخاذ القرار السليم من أجل تحديد (مَنْ وماذا ومتى وأين ولماذا وكيف من برنامج تدريب القيادات)، بدءاً من تحليل الأدوات والتحديات القيادية والكفاءات المقابلة، ثم تصميم

توزيع مجالات التدريب الفنية التخصصية في ستة مجالات رئيسية، هي: (1) مجال العدالة الجنائية، (2) مجال مكافحة الجريمة، (3) مجال الحماية المدنية، (4) مجال التعليم والبحوث، (5) المجال الفني والتكنولوجي، (6) وأخيراً المجال الشرطي، ويكون إذن التدريب العام المشترك لكل المنسويين في القطاعات الأمنية في التدريب الإداري العام وفي تدريب القيادات الأمنية، ويوضح الشكل رقم (1) تفصيلات ذلك. وتتبلور إذن مشكلة التدريب الحالي في غياب حوكمة التدريب من مستهدفات تدريبية، وطرق بناء القدرات، وطرق بناء وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية للقيادات الأمنية.



الشكل رقم (2): واقع تدريب القيادات الأمنية

المصدر: الشكل من إعداد الباحث



الشكل رقم (3): نموذج ADDIE

المصدر: (McGriff, 2020)

ولذلك توفر منهجًا مرئيًا وديناميكيًا لتطوير وتنفيذ تدريب فعال للقيادات الأمنية. ويمكن أن تُطبَّق ذلك على تدريب القيادات إذا ما أخذنا المصفوفة الآتية:

إطار تدريبي وإستراتيجيات لتطوير المحتوى التدريبي وبيان الأنشطة التدريبية المحددة، وهو ما يؤدي إلى تنفيذ البرامج بنجاح بعد تقييم فعاليتها.

ينقسم نموذج ADDIE إلى خمس مراحل، هي: التحليل Analysis، التصميم Design، التطوير Development، التنفيذ Implementation، التقييم Evaluation، (حلل، صمم، طوّر، نفَّذ، قيّم) كما يشير الشكل رقم (3) (McGriff, 2020, pp. 1-2)

ويهدف هذا النموذج إلى التركيز على المتدرب بدلًا من النهج التقليدي للتدريب الذي يُركِّز على المدرب، بحيث يمكن إحداث تدريب فعال، فكل مرحلة من مراحل النموذج تُحكِّمه نتائج التعلم، التي تم تحديدها بعد تحليل شامل للاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد تتداخل هذه المراحل، وقد تكون مرتبطة، ويعد التقييم المستمر هو مرحلة مركزية يتم تنفيذها في كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية؛

الجدول رقم (1): مصفوفة تدريب القيادات الأمنية- نموذج ADDIE

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

التقييم Evaluation	التنفيذ Implementation	التطوير Development	التصميم Design	التحليل Analysis	نموذج التدريب الخماسي ADDIE
تقييم فاعلية التدريب وتأثيره في الأداء والنتائج.	1. توفير الدعم اللوجستي لتنفيذ البرنامج التدريبي طبقًا للتصميم. 2. توفير الدعم الإداري لإدارة عملية التدريب.	تطوير الوحدات التدريبية باستخدام منهجية فاعلة؛ لتتوافق مع نواتج وأهداف التعلم المستهدفة.	تحديد: 1. أهداف ونواتج التعلم. 2. المحتوى التدريبي. 3. السياق العام للبرنامج. 4. إستراتيجيات وطرق التدريب.	1. تحليل الوظائف الأمنية. 2. تحليل المهام الوظيفية. 3. تحديد احتياجات التدريب. 4. تحليل الكفاءات الحالية للمتدربين. 5. تحديد المهارات المستقبلية.	الهدف من هذه المرحلة



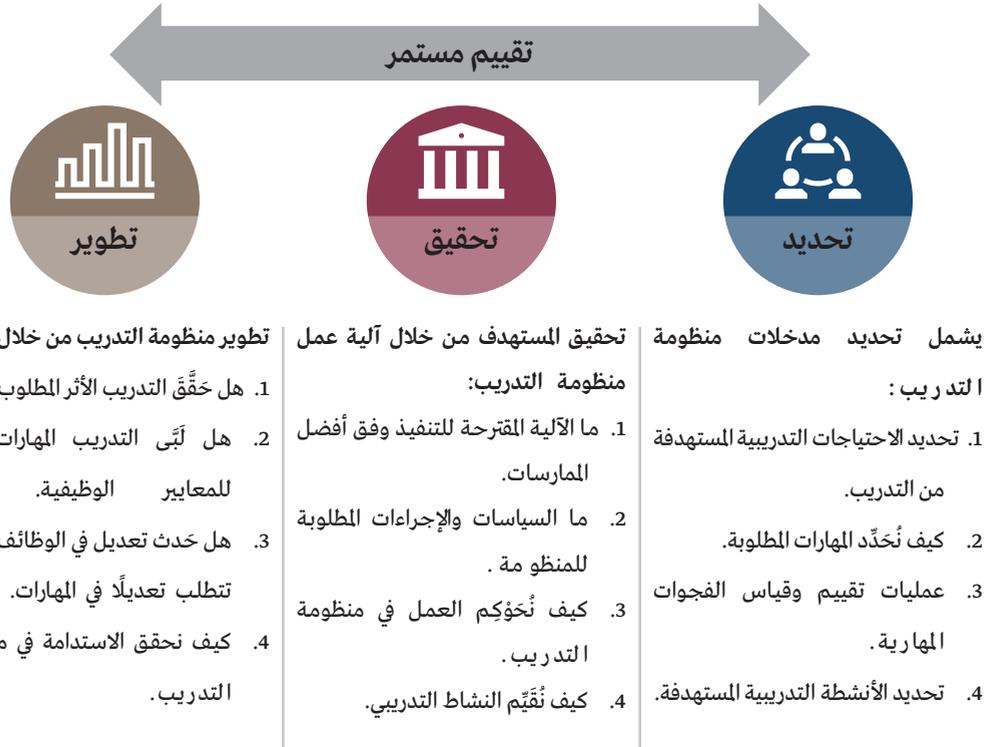
يتبع الجدول رقم (1)

التقييم Evaluation	التنفيذ Implementation	التطوير Development	التصميم Design	التحليل Analysis	نموذج التدريب الخماسي ADDIE
1. نتائج حول فاعلية البرنامج التدريبي طبقاً للمعايير التدريبية المعتمدة. 2. مقارنة نتائج الاختبارات القبليّة وأثناء التدريب وبعد الانتهاء من التدريب.	تنفيذ البرنامج التدريبي طبقاً لنتائج التحليل والتصميم والتطوير.	وحدات تدريبية تم بناؤها وفقاً لإطار الكفاءة القيادية المستهدفة.	1. توفير المحتوى التدريبي طبقاً للغة الأمنية المستخدمة لدى عموم المتدربين. 2. يتم إخراج المحتوى ضمن نماذج تدريبية مُفضّلة، جزء منها يُخصّ المدرب، والجزء الآخر يُخصّ المتدرب.	1. الأهداف التدريبية العامة. 2. الأهداف التدريبية الخاصة. 3. قائمة بالمهام التدريبية التي يجب قياسها وتوجيهها.	المخرجات المتوقعة
تطبيق أداة التقييم المعتمدة في الجهة المستهدفة. وموافاة جهة التدريب المعيّنة بنتائج التقييم.	إدارة عملية تنسيق المتدربين. وإدارة العمليات اللوجستية المرتبطة بمكان تنفيذ البرنامج.	مراجعة الوحدات التدريبية للتأكد من ملاءمتها للمتدربين وصلتها بموضوع التدريب.	تحديد المستفيدين من البرامج التدريبية المصممة بناء على التحليل.	إجراء اختبارات تحليل المهارات والكفاءات للمتدربين.	الجهات المستهدفة ببرامج التدريب
1. قياس التطور في المهارات والعارف طبقاً لتدرج الأنشطة التدريبية. 2. مراجعة العائد من التنفيذ خلال النشاط التدريبي.	1. تنفيذ الأنشطة التدريبية كما هو مخطّط لها. 2. ملاءمة الأنشطة التدريبية للفوارق في مستويات المتدربين المهارة والمعرفية.	1. تطوير محتوى الوحدات التدريبية والأنشطة التدريبية وتطوير وسائل ومواد التدريب بناء على التقييم المرحلي والعكسي. 2. تطوير خطط التدريب والمساعدات التدريبية والهيكل الإداري للجهات المعيّنة بالتنفيذ.	1. تصميم أنشطة تتوافق مع أهداف ونواتج التعلم المستهدفة. 2. تحديد المجالات والموضوعات. 3. تحديد دراسات الحالة وكيفية التنفيذ.	1. تحليل الأنشطة الرئيسة لأدوار القيادة والإطار المهني وبيان التوقعات. 2. تحديد الكفاءات القيادية المستهدفة. 3. تحديد وتقييم فجوات الأداء.	الأنشطة التدريبية المستهدفة
فاعلية التدريب وطرح برنامج تدريبي شامل مع التطوير المستمر.	تنفيذ البرنامج التدريبي كاملاً.	1. مواد التعلم. 2. المدرب المستهدف. 3. خطط الجلسات التدريبية. 4. برنامج التدريب موزع زمنياً.	برنامج تدريبي ذات إطار عام شامل ووحدات تدريبية متسلسلة كل وحدة تدريبية تحقق أهداف ونواتج تعلم محددة.	1. تحديات القيادة. 2. الكفاءات القيادية. 3. المعارف والمهارات والسلوكيات.	النتائج المستهدفة من التدريب

تُظهِر هذه المصنوفة الإطار العام لبرامج التدريب، ينبغي التنبه لها عند إعداد برامج التدريب الخاصة ولكن ينبغي الوضع في الاعتبار ثلاث عمليات رئيسة بالقيادات، وهي: ادرُس Study، وتعلّم Learn،

وطبّق Apply، فينبغي عند تصميم برامج القادة، إثراء معارفهم حول أفضل الممارسات، وتعزيز قدراتهم في القيادة والإدارة والتحكم، وتطبيق نماذج الحوكمة والجودة والتميز في الأعمال والتنمية البشرية. ولبناء سياسة تدريبية فعالة لتدريب القيادات الأمنية، ينبغي تحديد ماذا سنقدّم في منظومة التمثّل غاية السياسة التدريبية في ثلاثة محاور، وهي:

1. تحديد مدخلات منظومة التدريب.
 2. تحقيق المستهدف من خلال آلية عمل منظومة التدريب.
 3. تطوير منظومة التدريب.
- كما هو موضح في الشكل رقم (4):

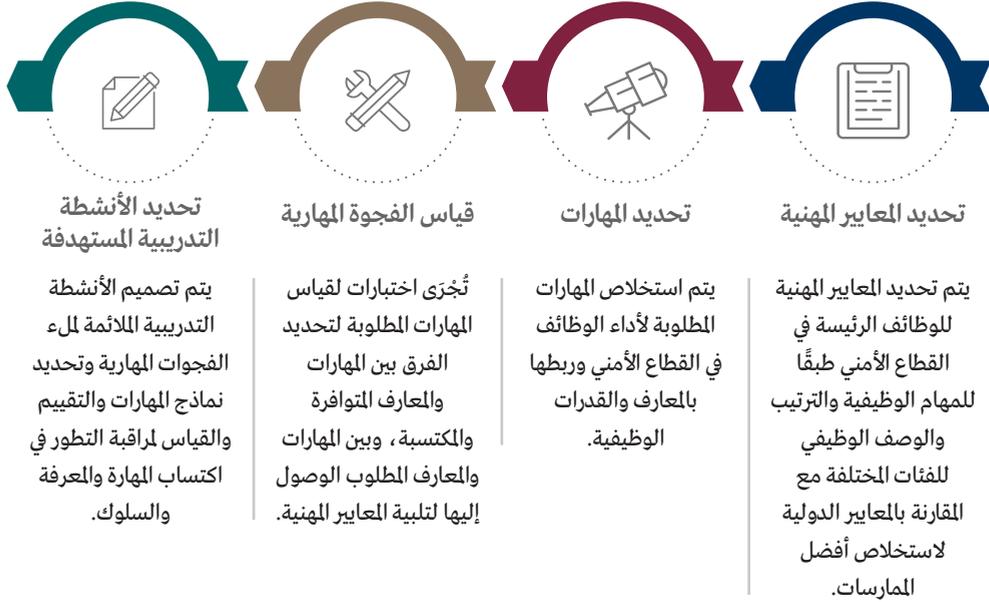


الشكل رقم (4): أهداف السياسة التدريبية

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

ويأتي هنا التساؤل الآتي: كيف نُحدّد المُخرجات التدريبية؟ وذلك من خلال:

1. تحديد المعايير المهنية.
 2. تحديد المهارات.
 3. قياس الفجوة المهارية.
 4. تحديد الأنشطة التدريبية المستهدفة.
- كما هو موضح في الشكل رقم (5)::



الشكل رقم (5): تحديد المخرجات التدريبية

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

ويأتي تساؤل آخر، هو: كيف نكون قادرين على إثبات القدرة على تحقيق المخرجات التدريبية المستهدفة؟

من خلال عدة محاور موضحة بالشكل رقم (6)::

وضع نظام للتغذية الراجعة من نماذج التقييم المستمر للمنسوين في الأنشطة التدريبية المصممة ومن الجهات المستفيدة، ونظام لتطوير الأنشطة بما يلبي الاحتياجات التدريبية المستهدفة.

بناء السياسات والإجراءات اللازمة لتحديد الأنشطة التدريبية المستهدفة، لرفع المهارات وسد الفجوات، وكيفية اختيار المدربين القادرين على تحقيق المستهدف وتحديد المحتوى التدريبي الملائم وتحديد نوعية التقييمات المطلوبة.

تقديم قائمة اختبارات ومقاييس معتمدة ومتنوعة وفاعلة من اختبارات محاكاة وقياسات شخصية ونماذج مهارات تُحدّد بدقة الفجوة المهارية، وتُحدّد المهارات المطلوب العمل عليها.

هيكله كود مهارات للقطاعات الأمنية يتم إنشاؤه بناء على المعايير المهنية المطلوبة للوظائف الأمنية المختلفة.

بناء قاعدة معرفية تشمل المعايير المهنية المطلوبة للقطاعات الأمنية، وهي مبنية على المقاربات الدولية لأفضل الممارسات، وكذلك ترتيب وتوصيف الوظائف وانعكاسه على المعارف والقدرات.

الشكل رقم (6): المخرجات التدريبية المستهدفة

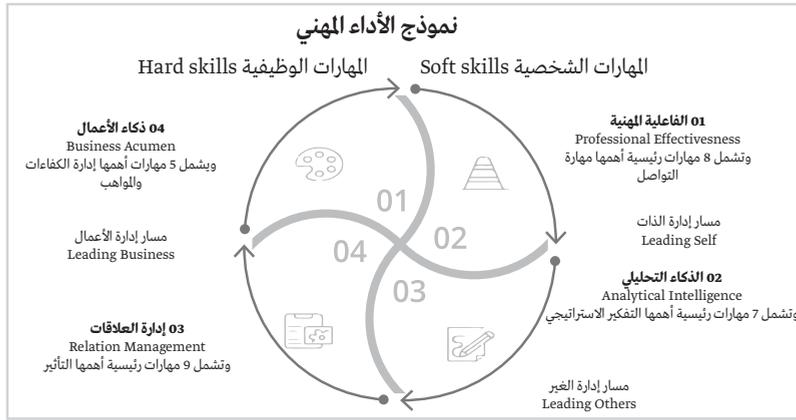
المصدر: الشكل من إعداد الباحث





الشكل رقم (7): منظومة التدريب

المصدر: الشكل من إعداد الباحث



الشكل رقم (8): نموذج الأداء المهني

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

2. العمل على إنشاء مركز للتميز لتوفير أفضل الممارسات في القيادة دوليًا من أوساط قطاعات الأمن والشرطة، وإنفاذ القانون، والمؤسسات الأكاديمية.
3. تطوير مهارات ومعارف القيادات لإعداد قيادة أمنية تتمتع بالكفاءة والجدارة، مع اعتماد نموذج الأداء المهني لقيادات الأمن والشرطة.

2. السياسة المقترحة

Policy Recommendations

- أولاً: أهداف وغايات برنامج تدريب القيادات الأمنية:
1. تنفيذ برنامج تدريبي علمي للقيادات الأمنية، يتم تصميمه وتنفيذه من قِبَل خبراء متخصصين في مجالات الأمن والشرطة وإنفاذ القانون.

4. التركيز على تنمية المهارات سواء أكانت الشخصية أم الوظيفية في المسارات الثلاثة: قيادة الذات Leading Self، وقيادة الغير Leading Others أي العاملين في أجهزة الأمن والشرطة، وقيادة الأعمال الأمنية Leading Business.
5. ينبغي التركيز في مسار قيادة الذات على تنمية مهارات الفاعلية المهنية - Professional Effectiveness، ومهارات الذكاء التحليلي - Analytical Intelligence.
- تشمل مهارات الفاعلية المهنية 8 مهارات أساسية، هي: الذكاء العاطفي Emotional Intelligence، السمة الشخصية - Personality، القيادة Leadership، التواصل Communication، القدرة على التكيف Adaptability، الفطنة Agility، العرض والتقديم Presentation Skills، إدارة الوقت Time Management.
 - كما تشمل مهارات الذكاء التحليلي 7 مهارات أساسية، هي: حل المشكلات - Problem Solving، التفكير التحليلي - Analytical Thinking، تنظيم وإدارة البيانات & Managing Data، التفكير النقدي - Strategic Thinking، تحليل الأعمال - Business Analysis، الإبداع والابتكار - Creativity & Innovation.
6. في مسار قيادة الغير، ينبغي التركيز على إدارة العلاقات Relationship Management، وتشمل 9 مهارات أساسية، هي: فض المنازعات Conflict Management، تبادل التغذية الراجعة Giving & Receiving Feedback، التعاون Collaboration، التحفيز Motivation، التأثير Influence، الأداء Performance.
7. وفي مسار إدارة الأعمال الأمنية، ينبغي التركيز على ذكاء الأعمال Business Acumen، ويشمل ذلك 5 مهارات رئيسة، هي: الرؤية الإستراتيجية Strategic Vision، التركيز على العميل - Customer Focus، إدارة المواهب والكفاءات Talent Management، إدارة المشاريع Project Management، الإدارة المالية Financial Acumen.
- ثانيًا: محددات برامج تدريب القيادات الأمنية:
1. وضع تحديات العمل الأمني في الاعتبار عند صياغة المحتوى التدريبي للبرنامج، ولعل أبرزها: الطبيعة المعقّدة للجريمة في العصر الحديث، حيث تبرز الحاجة إلى تعاون قادة الشرطة والأجهزة الأمنية مع مجموعة واسعة من المؤسسات ومع بعضهم البعض في هذه البيئة المعقّدة بشكل متزايد، وارتفاع معدلات التوقع المجتمعي من أجهزة الأمن والشرطة، وتشمل توقعات مستخدم الخدمة الأمنية، فعلى سبيل المثال: زيادة الوعي والوصول إلى المعرفة والمعلومات التي تؤثر في العلاقة بين الجمهور والأمن والعدالة الجنائية والشرطة، والتطورات التكنولوجية وسهولة الوصول للمعلومات، وتغيير التركيبة السكانية لمجتمع أكثر تنوعًا ثقافيًا وعرقيًا، والتحديات الاقتصادية، وهو ما يعني الحاجة إلى إدراك قيمة الموارد العامة وضرورة استخدامها بشكل مناسب.
2. تبرز مراجعة أدبيات تدريب القيادات الأمنية إلى ضرورة إشراك كبار القادة والخبراء والمدربين في تطوير وتدريب برنامج القيادة على جميع المستويات، وأن يكون برنامج التدريب قائمًا على الأدلة، من بيانات من مجموعة متنوعة من المصادر، والاستفادة من الشركاء بالقطاع

المراجع الأجنبية:

- Cushion, & C. J. (2018). Exploring the Delivery of Officer Safety Training: A Case Study. Policing.
 - Kleigrew, L., Oudejans, R. R., Koedijk, M., & Hutter, R. (. (2022, January 1). Police Training in Practice: Organization and Delivery According to European Law Enforcement Agencies, *Frontiers in Psychology*, 12. Retrieved from www.frontiersin.org.
 - Koedijk, M., Renden, P.G., Oudejans, R.R.D, . . . R.I. (2019). Training for the job: evaluation of a selfdefence training programme for correctional officers', *Ergonomics*.
 - Koerner, S., & Staller, M. S. (2020). "Police training revisited – Meeting the demands of conflict training in police with an alternative pedagogical approach", This is a post-peer-review. *A Journal of Policy and Practice*.
 - Körner, S., Staller, & M.S. (2019). 8th Annual Symposion of the dvs Komis-sion "Kampfkunst und Kampfsport, Biographical Career Effects of Operational Trainers. In M. Meyer, & M. Staller (Ed.), *Teaching is learning: Methods, contents and role models in the didactics of martial arts*. Vechta.
 - McGriff, S. J. (2020). *Instructional System Design (ISD): Using the ADDIE Mode*", *Instructional Systems*. College of
- المدني والعسكري، مع العلم بأن تبدأ رحلة القادة التنفيذيين مع القادة الناشئين، وضرورة نشر ثقافة القيادة على كافة المستويات الأمنية، وضرورة اعتماد أسلوب التدريب القائم على التفكير التنظيمي الجماعي (Review and Re-). (search of Security Leadership, 2019).
3. الأخذ بتوصيات منظمة الإنترنت الواردة في دليل الإنترنت للتدريب الفعال، وهي: اختيار المرشحين المناسبين على أساس الجدارة، دورة تمهيدية شاملة وتقييم مستمر للمرشح على أساس الكفاءة والشخصية، بنية تدريبية متكاملة، نظام تدريبي متكامل، نظام تقييم وتقييم مستمر (IN-TERPOL, 2018).
4. اعتماد مخرجات نواتج التعلم والتحصيل التدريبي طبقاً لمقياس تصنيف "بلوم" - Blooms Taxono- my قياس تعلم الكبار، الذي يشمل الخطوات الآتية: المعرفة Knowledge، الاستيعاب Com- prehension، الفهم Understand، التطبيق Apply - Exercises، ومكان العمل، التقييم التكويني والتطويري Workplace Assessment - Formative & developmental (Rita C, 2011) .

المراجع:

المراجع العربية:

- برامج تدريب القادة، وزارة الداخلية. (بلا تاريخ).
برامج تدريب القادة في الإمارات العربية المتحدة. تم الاسترداد من: <https://moi.gov.ae/Datafolder/Files/pdf/t2013/1%20altaheel%20le%20al-taraqe.pdf>
- خطة التدريب السنوية لضباط الشرطة، وزارة الداخلية المصرية. (العام التدريبي 2021). تم الاسترداد من <https://leadership.college.police.uk>



- Staller, M. S., Heil, V., Koch, R., . . . S. (2020). "Playing Doom": A Design Case in Self-Defense Training. *International Journal of Designs for Learning*.
- Neyroud's , P. (2011). *Review of Police Leadership and Training Summary of Consultation*. United Kingdom Home Secretary.

Received 12 July 2022; Accepted 29 Jan. 2023; Available Online 30 June 2023.

Mamdooh Abdelhameed Abdelmottlep

*College of Criminal Justice, Naif Arab University
for Security Sciences, Kingdom of Saudi Arabia*

ممدوح عبد الحميد عبد المطلب

*كلية العدالة الجنائية سابقا، جامعة نايف العربية
للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية*

Keywords: security studies, police, law enforcement agencies, training, security leaderships

الكلمات المفتاحية: الدراسات الأمنية، الشرطة، أجهزة إنفاذ القانون، التدريب، القيادات الأمنية



Production and hosting by NAUSS



* Corresponding Author: Mamdooh Abdelmottlep

Email: mabdelmottlep@nauss.edu.sa

doi: [10.26735/ISWM1190](https://doi.org/10.26735/ISWM1190)