

أهمية تحليل العمل باستخدام منهجية «الديكام» (DACUM) في تصميم

برامج التعليم الأكاديمي العسكري وصعوبات ذلك

الأستاذ الدكتور السعيد سليمان عواشيرة

أستاذ بقسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة باتنة - الجزائر

الملخص

جاءت هذه الورقة هادفة إلى التعريف بأهمية تحليل العمل بمنهجية الديكام في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري، وتبيان صعوبات ذلك، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الورقة إلى أن لتحليل العمل باستخدام منهجية الديكام أهمية في بناء برامج تعليم أكاديمية عسكرية قائمة على الاحتياجات التدريبية الفعلية، وتصميمها بشكل يضاهاى الواقع الفعلي للعمل العسكري في الميدان، وربط مخرجات التعليم الأكاديمي العسكري باحتياجات المنظمات العسكرية، ومن الصعوبات التي تعيق ذلك تعجل النتائج في المجال العسكري، ونقص المتخصصين، وقلة أو عدم توافر الممارسين الخبراء لبعض الوظائف العسكرية أو تعذر الوصول إليهم، وقلة الرغبة بالتعاون والتنسيق، ومحدودية فرص مشاركة الممارسين للوظائف العسكرية.

واستنتجت الورقة أن تحليل العمل بمنهجية الديكام يساهم في بناء برامج تعليمية أكاديمية عسكرية تلغي أو تقلص الفجوة بين النظرية والتطبيق، ويعمل على توليد أكبر مستوى من الدافعية لدى العسكريين، كما يساهم في عدم حاجة المتدرب إلى فترة تمرس في المهنة العسكرية.

الكلمات المفتاحية: تحليل العمل، منهجية الديكام، برامج التعليم الأكاديمي العسكري.

The importance of job analysis using the DACUM methodology in designing military academic education programs and its difficulties

Abstract

This paper aims to introduce the importance of work analysis using the DACUM methodology in the design of military academic education programs, and to identify the difficulties in this regard, using a descriptive and analytical approach.

The paper concluded that work analysis using the DACUM methodology is important in building military academic education programs based on actual training needs, designing them in a way that matches the actual reality of military work in the field, linking the outputs of military academic education to the needs of military organizations. Difficulties that hinder this include the urgency of results in the military field, lack of specialists, lack or unavailability of expert practitioners of some military functions or inaccessible to them, lack of desire for cooperation and coordination, limited opportunities for participation of practitioners of military functions.

The paper concludes that DACUM work analysis contributes to building military academic education programs that eliminate or reduce the gap between theory and practice, generate the highest level of motivation among military personnel, and eliminate the need for the trainee to undergo an apprenticeship period in the military profession.

Key Words : Work analysis, DACUM Methodolog, Military Academic Programs.

مقدمة

تعد عملية التوصيف الوظيفي بشقيها (توصيف العمل/ توصيف العامل) الهدف الرئيس لعملية تحليل العمل، وهي العملية التي تمكن من بناء بطاقات توصيف وظيفية، ودرس زرجا (Zerga) عددا من المقالات بلغ 401 مقالة عن تحليل العمل، واستخلص من هذه الدراسة 20 استخداما تعد أهمية لتحليل العمل، والتي تستمد أساسا من استخدام البيانات والمعلومات والمعارف المستقاة من تحليل العمل وهي: ترتيب الأعمال وتقييمها، تحديد الأجور، توفير خصائص وشروط العمل، توضيح واجبات العمل ومسؤولياته، النقل والترقية، معالجة الشكاوي والمظالم، تحقيق نوع من التفاهم المشترك بين المستويات المختلفة للعمل والإدارة، تحديد خطوات الترقية، بحث الحوادث، توضيح إجراءات العمل الخاطئة وازدواج الجهد، المحافظة على الأدوات وتشغيلها وضبطها، دراسات الحركة والزمن (دراسة مناصب العمل)، تحديد حدود السلطة، تحديد الحالات الفردية الممتازة، تحديد أسباب الإخفاق الشخصي، تسهيل وضع العامل في المكان المناسب له (الانتقاء المهني)، دراسة الصحة والتعب، التوجيه العلمي، تحديد الأعمال المناسبة للعلاج المهني، التعليم والتدريب (المشعان، 1417هـ/1994م، 41) علما أن كل من التعليم والتدريب يتجسد فعليا وبأسلوب فعال من برامج تعليمية تدريبية مبنية استنادا إلى تحديد الاحتياجات التعليمية والتدريبية الفعلية.

ولا أحد ينكر أهمية برامج التعليم في تزويد المتعلمين بالمهارات الفنية اللازمة والتي تتوافق مع احتياجاتهم الحالية والمتوقعة، وإكسابهم المفاهيم والمعلومات النظرية والمهارات العملية، ليتحقق التكامل بين النظرية والتطبيق، حتى يكونوا قادرين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم حسب الأصول والمعايير الفنية، والتعامل مع التقنيات الحديثة في مجال تخصصهم، وتنمية الاتجاهات والقيم السليمة لدى العاملين من حيث التزام العمل، وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي، والإبداع الفردي، والعادات السلوكية الصحيحة كالدقة والسلامة في العمل. (جابر، 2001، 28) كما تمكن العاملين من تنمية جوانب القوة في أدائهم الحالي، للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا، وفي الوقت نفسه تلافي جوانب الضعف في أدائهم الحالي، من خلال إكسابهم معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات جديدة ومتنوعة في مجال عملهم. (عقيلي، 2005، 439).

وبالرغم من أهمية عملية تحليل العمل لكل الوظائف مهما كانت طبيعتها، والتي تتجلى في مظاهر عدة من أهمها بناء البرامج التدريبية للعاملين في تلك الوظائف-كما أسلفنا الذكر-، إلا أن الأمر يعد أشد أهمية في وظائف المجال العسكري نظرا للطبيعة المعقدة والحساسة للوظائف التي

تتطوي ضمنه ومكانتها بين العديد من الوظائف في المجالات الأخرى، ومما لاشك فيه أن البرامج التدريبية الأكاديمية العسكرية وغير العسكرية يفترض أن تبنى بناء على نتائج التوصيف الوظيفي لا على العشوائية والارتجالية والاعتباطية كما هو شائع في كثير من الحالات، وهذا لا يعني أنه ليس هناك محاولات جادة في اخضاع عملية تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري لنتائج عمليات التحليل الوظيفي المسبقة، بل هناك محاولات لا ننكرها، غير أن الاشكال المطروح هو في الأساليب المستخدمة في التحليل الوظيفي والتي لا تفي ببناء بطاقات توصيف شاملة تضيي الواقع الفعلي للوظيفة العسكرية سواء من حيث المهام والأنشطة والواجبات، وكذا المسؤوليات، والظروف المادية والفيزيائية وكذا الوسائل والأدوات المستخدمة وكذا المخاطر والحوادث المحاطة بالوظيفة وكذا معايير تقييمها، وقد تم استخدام عدة أساليب حديثة تحاول الوفاء بتلك المتطلبات وتجاوز العجز الذي عانت منه الأساليب التقليدية في هذا المجال، ومن بين هذه الأساليب الحديثة نسبيا ما يعرف بأسلوب الديكام (DACUM) «Development A Curriculum» والذي أفادت تجارب تطبيقه إلى تمكنه من تلبية الحاجة إلى تصميم مناهج تعليمية أكاديمية عسكرية تواؤم وتضاهي العمل الميداني للعسكري، غير أنها تطبيقها في ذلك يواجه عدة صعوبات، وبالرغم من ذلك فإنه بإمكاننا تجاوز تلك الصعوبات أو التخفيف من حدتها.

من خلال ماسبق يمكن القول بأن مشكلة هذه الورقة تتلخص في السؤالين الآتيين:

- ما أهمية عملية تحليل العمل بمنهجية الديكام في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري؟
- ما الصعوبات التي تواجه تطبيق عملية تحليل العمل بمنهجية الديكام في بناء البرامج التعليمية الأكاديمية العسكرية؟

ومن ثمة فإن هذه الورقة تهدف أساسا إلى:

- التعريف بأهمية تحليل العمل بمنهجية الديكام في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري بوصف ذلك فرص تتيحها هذه المنهجية في هذا السياق.
- تبيان الصعوبات التي تعترض توظيف تحليل العمل بمنهجية الديكام في بناء برامج التعليم الأكاديمي العسكري بوصف ذلك تحديات تواجه هذه المنهجية في هذا المجال.

وما لاشك فيه أن لهذه الورقة أهمية لا يستهان بها تتبع أساسا من أهمية التعليم الأكاديمي العسكري ومؤسساته والتي تتعزز باعتماد هذه المؤسسات في تصميم برامج التعليم أساليب علمية تتسم بالموضوعية ولا تفتح مجالا للعشوائية والارتجالية، في ذلك، ومن أهمها الاستناد على بطاقات التوصيف الوظيفي الناتجة عن عمليات تحليل العمل، والتي تتم بمنهجيات وتقنيات متعددة ومتنوعة، من أهمها: منهجية الديكام، كما تستقي أهمية هذه الورقة -أيضا- من النتائج

التي تصل إليها وما ينبثق منها من استنتاجات وتوصيات ذات علاقة، بالإضافة إلى تعريفنا بمنهجية الديكام من حيث فلسفتها ومكوناتها ومراحلها وغير ذلك.

ونظرا لطبيعة الموضوع والمتمثلة في: توصيف منهجية من المنهجيات العلمية الحديثة نسبيا في تطوير برامج التعليم والتدريب من ناحية وتحليل العمل من ناحية ثانية، والقراءة التحليلية لمراحلها والتي من خلالها يتم استنباط الفرص التي تتيحها هذه المنهجية في تصميم البرامج التعليمية الأكاديمية في المجال العسكري، وتحري التحديات التي تواجه ذلك فإن المنهج الذي تم تبناه في معالجة مشكلة الورقة هو: المنهج الوصفي التحليلي.

أولاً: تحديد المفاهيم

1- تعريف تحليل العمل

إن المتفحص لأدبيات تحليل العمل يجد نفسه محاط بعدد كبير ومتنوع من التعريفات، نذكر منها

- تحليل العمل هو: «عملية تحديد الأنشطة المكونة للمهام المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة. ويبدأ الأمر في تحليل الوظيفة بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي تؤدي داخل الوظيفة، وينتقل الأمر أيضا إلى جمع معلومات عن علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى الأعلى والأدنى والمساوية لها وظروف العمل في الوظيفة والمسؤوليات الملقاة على عاتقها ومتطلبات شاغلها». (ماهر، 1999، 50)

- تحليل العمل هو: عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى - والمتطلبات الأساسية وقدرات الموظفين لشغلها- والنتائج المباشرة لهذا التحليل تتمثل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة job description يوضح بها الواجبات والمسؤوليات، كما يبين ما يفعله شاغل الوظيفة وكيفية عمله وسبب القيام به. وأيضاً معرفة المواصفات الوظيفية Job Specification، وهي عبارة عن قائمة توضح فيها المعارف والاتجاهات والمهارات والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة المطلوبة لأداء العمل بفاعلية، وهي تمثل الجانب الإنساني - وهي تحدد الفرد المثالي من النواحي: البدنية والعقلية والشخصية والاجتماعية. (منظمة العمل الدولية، 2016، 8)

2- تعريف «الديكام»

«الديكام» اصطلاح اشتق من الحروف الأولى لمصطلح: تطوير المناهج باللغة الانجليزية «Development A Curriculum»، ويقصد به تطوير المناهج التعليمية التدريبية بأسلوب حديث

يختلف تماما عن الأساليب الكلاسيكية المستخدمة في ذلك، اعتمادا على عقد مصممو ذلك لندوة أو ورشة عمل لدراسة ومناقشة ما يدلي به الممارسون الخبراء لمهنة أو عمل ما، حول هذه المهنة سواء تعلق الأمر بالمهام والأنشطة والمسؤوليات التي تنطوي ضمن المهنة المعنية أو ظروف وشروط ومعايير أدائها، أو مواصفات شاغلها، والتي تستنبط من خلال جمعها وتحليلها وتركيبها الاحتياجات التدريبية الخاصة بهذه المهنة. (محمد، 2004، ص: 110)

وبهذا المفهوم نستنتج أن مصطلح «الديكام» يعد فكرة رائدة في مجال تحليل العمل، يتم تجسيدها من خلال التشارك والتحاور العلمي والمناقشة البناءة بين ثلاثة أقطاب رئيسة: سوق العمل، والممارسون للعمل ذوي الخبرة فيه، والقائمين على بناء البرامج التعليمية التدريبية. (عواشرية، 2019)

3- تعريف البرامج التعليمية الأكاديمية

يعد التعليم العسكري الأكاديمي: كل ما يتعلق بالمعرفة العقلية ذات الارتباط المباشر وغير المباشر بمهنة السلاح والجيش الوطنية، سواء من ناحية الفهم الدقيق للسلاح الذي يستعمله أو مختلف المناهج والعلوم التي لها علاقة بالعلم العسكري. وهو على شكلين: الشكل الأول يحقق الفائدة المباشرة من المعلومات العسكرية وغير عسكرية الضرورية التي تمكن من تنفيذ المهام المكلف بها، كدراسة طبيعة الأرض وقراءة الخرائط، وتحمل المواقف وإتقان تشغيل الرادار وأجهزة المخابرة والرمائية بجميع أنواع الأسلحة، وغير ذلك، أما النوع الشكل الثاني: هو الذي يحقق الفائدة من معلومات معينة، ولكن فائدة غير مباشرة، وهي التي تدفع العسكري والقائد خصوصا إلى التفكير والاستنتاج وتنمية العقل وهذا يتأتى بثقافة عامة توسع حقل المدارك وتنامي المواهب الفكرية. (بن فرشيش، دريسي: 2022)

البرنامج التعليمي الأكاديمي بمفهومه الحديث يتلخص في عدة مفاهيم ومبادئ نوجزها في: (بوعبد الله، 1995، 187)

- البرنامج التعليمي تخطيط للتدريب يتضمن الأهداف، المحتويات، والأنشطة ووسائل التقييم.
- البرنامج التعليمي مفهوم شامل لا يقتصر على محتوى المادة التدريبية، بل ينطلق من أهداف لتحديد الطرق والوسائل والأنشطة.
- البرنامج التعليمي بناء منطقي لعناصر المحتوى على شكل وحدات؛ بحيث أن التحكم في وحدة يتطلب التحكم في الوحدات السابقة.

ثانياً: ماهية منهجية «الديكام»

1- منطلقات منهجية «الديكام» وورشتها

أ- منطلقات منهجية «الديكام»: تقوم منهجية «الديكام» في تحليل الوظائف العسكرية حسب ما أشار إليه «محمد داود ماهر» (محمد، 2004، ص: 111) و«بوزير أحمد محمد» (بوزير، 2003، ص ص: 55-56)، و«سيد محمد حسين» (سيد، (ب-ت)، ص: 173) على المنطلقات الآتية:

- يعتبر العسكريون والضباط الممارسون لوظائفهم أحسن الوافدين لها، وهم القادرين على التعريف بها تعريفاً دقيقاً واقعياً، سواء تعلق ذلك بالمهام والأنشطة أو تسلسلها أو درجة سهولتها وصعوبتها، أو ظروف شغلها أو متطلبات ومعايير أدائها من أي شخص آخر، ولو كان هذا الأخير مدرسا أو مدرباً في المؤسسات المؤهلة لذلك، نتيجة بعده عن واقع الحال، وقلة احتكاكه بالممارسة الفعلية للمهنة.

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

- يتطلب الوصول لبطاقة توصيف دقيقة لأي وظيفة عسكرية تحديد الواجبات والمهام والأنشطة العسكرية التي تفرضها، بمعنى أن كل وظيفة عسكرية يتم وصفها بدلالة الواجبات الرئيسية، «Dutys» والمهام المتفرعة منها، «Tasks» وكذلك الإجراءات والخطوات الوظيفية «Steps» التي يؤديها العسكريون والضباط الناجحون من شاغلي الوظيفة العسكرية موضع التوصيف.

- كل التزامات العسكري أو الضابط والمثلة بواجباته ومهامه وأنشطتها يستلزم أدائها توفر معلومات، ومعارف، ومهارات، وأدوات، وقيم، وسلوكيات محددة، ولكل وظيفة بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من المفاهيم المرتبطة بها، مثل بعض الاتجاهات المتعلقة بقيم العمل، (Values & Attitudes) وكذلك سلوكيات الموظف، ومؤهلاته، وغير ذلك من الأمور التي لا يحددها بدقة إلا العسكري أو الضابط الممارس لهذه الوظيفة الخبير فيها.

ب- ورشة «الديكام»: تمثل ورشة «الديكام» المرتكز الأساسي لهذه المنهجية؛ حيث أن لورشة «الديكام» عناصر بشرية ينبغي أن تتوافر لنجاحها، وهي: (مجارمه، 2009)

- المنسق (Coordinator) وهو: القائم بالتخطيط للورشة وعملية التوصيف الوظيفي، والعامل على اختيار العسكريين أو الضباط الممارسين للوظيفة العسكرية المعنية بالتوصيف الوظيفي، وهو المساهم في إتاحة كل مستلزمات وترتيبات الورشة.

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

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

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

- لجنة الخبراء (Experts Committee): تمثل أساتذة ومدرسين وأكاديميين عسكريين مختصين في تصميم المناهج التعليمية الأكاديمية العسكرية، يتم انتقاؤهم بعناية وتمحيص، ويتم عرض عليهم مختلف النقاط المتوصل إليها من مناقشات واستنتاجات من طرف اللجان الأخرى، لتقديم رأيهم فيها واقتراح ما هو لازم في حدود اختصاصهم سواء كان تغييرا جذريا أو تعديلا أو إضافة بالاحتكام إلى أهم أسس ومبادئ تصميم وتنظيم البرامج التعليمية التدريبية وانتقاء مضامينها.

2- خطوات منهجية «الديكام»

من أجل تحقيق النقاط السابقة الذكر إجرائيا يمكن إتباع الخطوات الآتية:

أ- الخطوة الأولى: مسح لاحتياجات سوق العمل في المجال الأمني؛ والمقصود بذلك الكشف عن المهن والوظائف العسكرية التي يكون المجتمع أو المحيط بحاجة إلى مختصين فيها، ويتلخص الغرض من ذلك في ربط مناهج التعليم الأكاديمي العسكري باحتياجات المنظمات العسكرية من خلال الإعداد الكمي والنوعي للخريجين، دون اللجوء إلى العشوائية والارتجالية والخيال في تكوين عسكريين وضباط وجنود في وظائف عسكرية المجتمع في غنى عنها، حتى لا نضيع الوقت في الإعداد لسوق البطالة؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى الكشف عن نوع أو نمط المشتغل في المجال الأمني المرغوب فيه بالضبط من طرف المؤسسات العسكرية المستخدمة،



والذي يمكن تمثيله بالقالب، وهذا لا يتم إلا إذا كانت هناك علاقة بين أكاديميات التعليم العسكري والمؤسسات العسكرية. (عواشرية، 2019) وحتى تتمكن تلك الأكاديميات من مد قنوات الربط بينها وبين المؤسسات العسكرية لابد من: (مصطفى 2001، ص: 234)

- إيجاد علاقة وظيفية بين أكاديميات التعليم العسكري من جهة ومواقع العمل من جهة أخرى؛ بحيث توفر هذه العلاقة التفاعلية إمكانية مشاركة العسكريين والضباط الممارسين بصورة متواصلة في تقويم مكونات مناهج التعليم الأكاديمي العسكري، وتطويرها.

- مشاركة العسكريين والضباط والجنود الممارسين عن طريق إقناعهم بتبني مهمة التكوين والتدريب في تنفيذ برامج ذلك بالتعاون مع الأكاديميات العسكرية ومواقع العمل وفق إجراءات يتفق عليها.

- توفير قدر من المرونة، وحرية التصرف على مستوى الأكاديميات العسكرية في تحويل وتحسين مضامين برامج التعليم والتدريب وطرائق وأساليب ذلك وغيرها للتجاوب السريع مع المتغيرات في بيئة العمل العسكري بما تفرضه المستجدات والمخاطر والتهديدات الأمنية، وأيضا يمكن ربط برامج التعليم الأكاديمي العسكري باحتياجات المنظمات العسكرية المستخدمة بجعل المناهج تتميز بالمرونة، والقابلية للتكيف.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه إذا كانت الأكاديميات العسكرية غير قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسات العسكرية، ولا تلبى الطموحات في تأهيل الكوادر البشرية العسكرية، فإن التأهيل لذلك يحتاج إلى التنسيق المستمر مع المؤسسات العسكرية للتعرف على احتياجاتها، ويعول كثيرا في تحقيق ذلك على الإعداد التعاوني، وهذا الأخير هو الجهد المشترك بين الأكاديميات العسكرية والمؤسسات العسكرية لإتاحة الفرصة للمتكون لممارسة ما تعلمه من معارف ومهارات. (السيوفي، 2007، ص ص: 24-16)

ب- الخطوة الثانية: تحديد الواجبات (الالتزامات): وفي هذه المرحلة يتم تحديد الواجبات في شكل مهام وتصرفات وفقا لرأي الممارسين للمهنة، (حمدان، 1991، ص: 30) وتتطلب هذه المرحلة الإجراءات الأساسية الآتية: (عواشرية، 2019)

- التعرف على الممارسين العسكريين الناجحين في أداء المهنة العسكرية المعنية، ويمكن أن يتم ذلك وفقا للآتي:

- الاتصال المباشر بالمسؤولين عليهم للكشف عنهم، والتأكد من أنهم ممن لديهم خبرة ونجاح وإبداع فعلا في مهنتهم العسكرية إلى غاية يوم الاتصال.

- التأكد من ذلك - أيضا - من خلال كل من هم على علاقة بهم، مثل: أي جهة تكون قد تلقت منهم خدمة عسكرية، واستفادت من ذلك، ورضت عنها.

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

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

- بعد تحديد أسماء الممارسين العسكريين للمهنة العسكرية المعنية، الذين وصفوا بأنهم ذوو خبرة ونجاح وكفاءة وإبداع، يعقد لهم اجتماع، وبعد التعرف إليهم وتعريفهم بهذا اللقاء، وهو معرفة وتحديد المهمات التي يقومون بها فعلا في عملهم العسكري، يوجه لهم سؤال مفاده: ما هي النشاطات الرئيسية التي تقوم بها في أداء مهنتك؟

فإذا كانت مثلا المهنة التي سيصمم البرنامج التعليمي الأكاديمي العسكري لها هي مهنة «عريف فني صيانة حاسب آلي» فإن العمل الإجرائي لهذه المرحلة سيكون بعقد اجتماع لممارسيها الناجحين فيها والمستمرين في العمل فيها حتى وقت عقد الندوة، ثم يوجه لهم سؤال يعد أولى خطوات تصميم «الديكام» وهو:

ما المهام الرئيسية لمهنة عريف فني صيانة حاسب آلي؟ «فتبدأ المناقشات من خلال إجاباتهم، بذكر المهام الواحدة بعد الأخرى بالتفصيل، وتسجيل ذلك كما يتم ذكره. (محمد، 2004، ص: 108)

ت- الخطوة الثالثة: ترتيب وتصنيف الواجبات: يتم في هذه الخطوة ترتيب المهام والتصرفات المحددة في المرحلة السابقة بطريقة متسلسلة، حسب المهمة التي يبدأ فيها عريف فني صيانة حاسب آلي، ثم التي تليها، وهكذا إلى الأخير. ويمكن ترتيب المهام حسب آلية تبدأ من أصعب مهمة إلى أسهل مهمة، (محمد، 2004، ص: 109) من المعرفة البسيطة إلى المركبة، من المعلوم إلى المجهول، ومن المعرفة المحسوسة إلى الرمزية وغير ذلك. وهذا ما يعرف بالتنظيم المنطقي لمعارف المنهاج التدريبي. (يونس، وآخرون، 2004، ص: 103)

كما أنه ولتقريب فهم «مفهوم مهنة عريف فني صيانة حاسب آلي»، ولتسهيل تعداد سلوكياتها بالتوصيف، يمكن تصنيفها إلى نمطين من الوحدات السلوكية الأصغر هما: التصرف (The Action) والمهمة (The Task). والمهمة هي: المجموع الكلي للتصرفات التي يقوم بها العسكري عند تقديم خدمة، أو إنتاج سلعة مطلوبة، أي مجموع التصرفات التي تشكل وحدة عمل فرعية متخصصة، بطبيعة سلوكية محددة يقوم بها العسكري لأداء جزء، أو واجب رئيس، مستقل، أو



شبه مستقل ضمن الوظيفة الواحدة، أما التصرفات فهي: سلوكيات متتابعة يقوم بها العسكري لأداء المهام الوظيفية في حالة تنوع وتعدد التركيبة السلوكية للوظيفة، أو يؤديها واحدا بعد الآخر حتى حصوله على النتائج المطلوبة في حالة بساطة تركيب المهنة، وقصر واجباتها العملية بوجه عام. (حمدان، 1991، ص ص: 31-30)

ث- الخطوة الرابعة: المراجعة: وفيها يتم مراجعة نهائية لمدى صلاحية المهام والتصرفات الوظيفية المقترحة في ضوء معطيات ومتطلبات الواقع، وتفصيل المستلزمات البشرية، والنفسية، والمادية، والإدارية التي يستلزمها الأداء الوظيفي في الظروف العملية، وهذه المرحلة تحقق ثلاث أغراض:

- تحديث المحتوى السلوكي للمهنة العسكرية مع متطلبات أدائها في الظروف الحالية.
- تحديد المستلزمات البشرية، والنفسية، والمادية، والإدارية المتنوعة للمهنة العسكرية.
- تصميم برامج تعليم أكاديمية عسكرية للوظائف العسكرية المعنية: حيث لا يحدث هذا التصميم بما يحقق الفعالية إلا بحدوث التحليل أولا. (حمدان، 1991، ص: 30)

ويمكن أن يتم ذلك بتشكيل فريق يسمى «فريق التطوير»، مكون من مصممي المناهج وبعض المهنيين العسكريين المشتركين في المناقشات المهنية، مهمته أخذ المهام (Tasks) التي ذكرت في تنفيذ المهنة كمهنة «عريف فني صيانة جهاز الحاسوب» ثم العمل على صياغتها بشكل أهداف إجرائية، مع وضع المصمم في اعتباره سؤالاً هو: كي أدرب فرداً ما ما الذي أحتاجه من وسائل، ومستلزمات؟ (محمد، 2004، ص: 109)

ثالثاً: أهمية تحليل العمل باستخدام منهجية «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري

يتضح مما سبق بأن نتائج تحليل العمل بمنهجية «الديكام» لمختلف الوظائف والمهن العسكرية يمكن استخدامها في بناء برامج تعليمية أكاديمية في المستوى المطلوب، فهو بذلك يكتسب أهمية كبيرة لا يستهان بها في هذا المجال، نذكر منها:

1- ربط برامج التدريب الأكاديمي العسكري بواقع العمل في المنظمات العسكرية

بما أن طريقة «الديكام» تسمح بتقديم أدق وصف لمختلف الوظائف العسكرية من حيث مهامها وأنشطتها وواجباتها وخطواتها بالتفصيل، إضافة إلى قيمها ومواصفات شاغليها، وكذا ظروف أدائها ومعايير قبولها وغير ذلك، نظراً لانبثاق الوصف من العسكريين الممارسين فعلاً لتلك الوظائف، فإن هذه المنهجية توفر المعطيات والأسس السليمة لبناء مناهج تعليم أكاديمي عسكري

ترتبط إلى حد كبير بالواقع الفعلي لممارسة الوظيفة في الميدان؛ بحيث تيسر اختيار محتويات المناهج التعليمية الأكاديمية العسكرية وتنظيمها وتنظيمها منطقيا ونفسيا، وتهدي بالمعنيين بتصميم ورش وأنشطة تدريبية تضاهي الواقع الفعلي لممارسة المهنة العسكرية وظروفها ومعايير قبول أداء واجباتها، وغير ذلك من مكونات المناهج التدريبية الأمنية. (عواشرية، 2019)

على هذا الأساس تعتبر طريقة «الديكام» في بناء برامج التعليم الأكاديمي العسكري من بين أساليب تحليل العمل التي تساعد على ضبط نوعية البرامج التعليمية الأكاديمية العسكرية المطلوبة، سواء كانت هذه البرامج متعلقة بالتدريب قبل الخدمة أو في بداية الخدمة أو أثناء الخدمة (بوزبر، 2003، ص: 23) سواء كانت لتأهيل العسكريين والضباط الجدد، أو للمرشحين للترقيات والتقلات، أو لمواجهة ظروف طارئة واستثنائية، أو لمعالجة مشاكل وظواهر وسلوكيات مدانة، أو لإدخال التحسين والتطوير واستخدام التقنيات الحديثة، أو لمواجهة التحديات والضغوط الدولية، أو لأغراض مستقبلية واستراتيجية. (الكبيسي، 1423هـ-2002م، ص: 101)

2- الرفع من معنويات العاملين في المنظمات العسكرية وتقدير ذواتهم

تتجه الممارسات الحديثة في مجال تنمية الموارد البشرية إلى تبني فلسفات مختلفة عن سابقتها تمخضت عنها أساليب تختلف تماما عن ما هو معمول به سالفًا، ومن بين هذه الأساليب: المشاركة الإيجابية للعمال في التعليم، وهو أحد المبادئ الرئيسة لمنهجية الديكام، فمشاركة العسكريين الممارسين بإيجابية في تصميم بطاقات توصيف وظيفي واعتماد هذه الأخيرة في بناء برامج التعليم الأكاديمي العسكري من شأنه الرفع من معنوياتهم وتقدير ذواتهم،

ومما لا شك فيه أن العاملين بالقطاع العسكري اليوم وفي ظل الظروف الأمنية التي يعملون فيها هم أحوج بكثير من أي وقت مضى للرفع من معنوياتهم والتقدير الإيجابي لذواتهم، ولهذا فإن مشاركتهم في ورش «الديكام» وتوظيف نتائج ذلك لتصميم برامج تعليم أكاديمي عسكري أصبح مطلبًا ضروريًا في الأكاديميات العسكرية التي تريد أن تلج باب المنافسة وتصطف في المراتب الأولى في التصنيف سواء كان ذلك على المستوى الوطني أو المحلي أو الإقليمي أو الدول. (محارمه، 2009)

3- تحقيق تقييم ايديومتري (محكي المرجع) جيد لمخرجات التعليم الأكاديمي العسكري

نظرا لأن منهجية «الديكام» تستند أساسا في مرحلتها الرابعة إلى تحديد كيفية الأداء وشروطه أو ظروف وبيئة تنفيذ التصرفات وخصائص الذين يؤدونها في شكل أهداف إجرائية، فإن هذه الأخيرة بالإضافة إلى كونها المفتاح الرئيس في اختيار أساليب التعليم العسكري والوسائل المناسبة والمحتوى الملائم فهي تسمح لنا بتقييم التعليم الأكاديمي العسكري تقييما ايديومتريا، يتجه إلى

مقارنة نتائج القياس بمدى قربها من الهدف المحدد وليس بمدى قربها أو بعدها عن نتائج الآخرين. ومن يتجه الأمر إلى نمط التعلم من أجل التمكن. (عواشرة، 2019)

رابعاً: صعوبات تحليل العمل باستخدام منهجية «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري

بالرغم من الأهمية التي لا يستهان بها لمنهجية «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري إلا أن تطبيقها حرفياً يلقي جملة من الصعوبات تحول بينها وبين التمكن من تجسيد أهمية ذلك كما ينبغي، وفيما يلي ذكر وشرح لبعضها: (محارمه، 2009)

1- استعجال تخريج الدفقات العسكرية:

إن المتأمل في العناصر البشرية المكونة لورشة «الديكام»، وحيثيات اعدادها وتسييرها وادارتها والمشاركة فيها، إضافة إلى التمكن في خطواتها وما تفرضه هذه الأخيرة من إجراءات متعاقبة عبر الزمن يهتدي إلى أن منهجية «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري تحتاج لوقت طويل قد لا تتحمله أغلب الأكاديميات العسكرية لاستعجالها تخريج دفعات عسكرية في أقرب وقت بحكم طبيعة الوظائف العسكرية والتي لا يقبل شغورها أبداً في أي حال من الأحوال، خاصة في زمن الصراعات الداخلية والخارجية وانعدام الاستقرار الأمني، وهذا ما يفضي بالأكاديميات العسكرية إلى العزوف عن تطبيقها ومن ثمة اللجوء إلى أساليب أخرى وإن كان ذلك على حساب درجة ملائمة ومطابقة مخرجات التعليم والتدريب لاحتياجات الميدان.

2- نقص المتخصصين في تطبيق منهجية «الديكام» في السلك العسكري أو انعدامهم:

تعد منهجية «الديكام» أسلوباً حديثاً نسبياً لتحليل العمل، وإن كانت فكرة نظرية وفلسفة تصورية في منطلقاتها ومضامينها فإننا لا ننفي عنها الجانب التطبيقي، كما هو واضح في كل من ورشها -بما تتضمنه هذه الأخيرة من عناصر بشرية، لكل عنصر منها مهام وأدوار محددة وما يتطلب اعدادها وتسييرها وادارتها والمشاركة فيها من مهارات تواصل وانصات وديمقراطية وحوار ومناقشة وأخذ ورد، و...-، وخطواتها -بما تتضمنه من حيثيات وإجراءات ومتطلبات-، وكل هذه القضايا ليست بالأمر اليسير، وليس بمقدور أي كان معرفتها وأدائها على أكمل وجه، بل ذلك يتطلب إدراكاً جيداً بها، وتدريباً وتمرنًا عليها حتى يصبح المعنى بذلك متخصصاً فيها، وإن سلمنا بأن تعداد المتخصصين في تحليل العمل بصفة عامة قليل جداً على المستوى العربي، فإن قلتهم تزداد إذا انتقينا المتخصصين في ذلك في مجال منهجية «الديكام»، كما تزداد حدة القلة تلك أكثر إذا استقرئنا الوضع في السلك العسكري نظراً لطبيعة عملهم وتكوينهم، وإن كان استدعاء خبراء ومختصين في منهجية الديكام أجنبى يليق في بناء برامج تعليم وتدريب في مجالات متعددة ومختلفة فإن ذلك في المجال العسكري

قد لا يليق ويلقى تحفظات نظرا لكونه قد يعد مساسا بسرار الدولة وخصوصياتها، وهو ما يعتبر مشكلة أمام تطبيق هذه المنهجية في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري.

3- صعوبة الوصول إلى الممارسين الخبراء لبعض الوظائف العسكرية:

تتعلق طريقة «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري من فكرة رئيسة تشير إلى أن العسكريين الشاغلين لوظائف عسكرية إلى حين عقد ورشة «الديكام» الخاصة بالوظيفة التي يشغلونها هم من يمثلون الخبراء الممارسين لها، وهم بذلك يمثلون أكفأ الوافدين للوظيفية كما هي في الميدان من حيث ما تتطوي عليه هذه من أنشطة ومهام وواجبات، وهم الأقدر على تحديد تسلسل كل ذلك ودرجة تعقيده من جهة، ومتطلباته وشروط وظروف أدائه من جهة أخرى، ومن ثمة فإن حضورهم يعد أمر ضروري لعقد الورشة، وعليه فإن عدم التمكن من العثور على ممارسين لنفس الوظيفة العسكرية المتعلقة بالورشة المخطط لعقدتها لأي سبب من الأسباب من مثل: انعدامهم في المنظمات العسكرية المتاحة، أو قلتهم، أو ارتباطهم زمن انعقاد الورشة بالتزامات عسكرية لا يمكن التفريط فيها، أو عدم السماح للوصول إليهم، خاصة في ظل عدم انفتاح بعضها على بعض، أو غير ذلك من شأنه تعطيل موعد انعقاد ورشة «الديكام» أو تأجيله أو إلغائه، مما يحول دون تطبيق منهجية الديكام في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري.

4- قلة الرغبة في التعاون والتنسيق:

تستلزم عملية تحليل العمل بأسلوب ورش «الديكام» في مسعاها لتصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري مشاركة عدة أفراد، منهم أساسا: من يمثل الأكاديميات العسكرية، ومنهم من يمثل المنظمات العسكرية المستخدمة لمخرجات تلك الأكاديميات العسكرية، كما تتطلب بعض الورش في حالات ما إلى تمثيل لأكثر من أكاديمية عسكرية ومؤسسة عسكرية مستخدمة، وفي ظل طبيعة الأكاديميات العسكرية منها والمستخدم منها بوصفها أنظمة مغلقة نوعا ما، فإن عمل المنسق بوصفه أحد العناصر المكونة لورشة «الديكام» والعامل على التنسيق وتحقيق الانسجام بين مختلف العسكريين الأكاديميين، والعسكريين الممارسين، والأفراد المتخصصين في منهجية الديكام ذوي الصفة المدنية يصبح صعبا للغاية، خاصة إن لم يجد تفهما وتجاوبا من الأطراف المعنية من جهة وقياداتهم من جهة أخرى: بحيث تزداد هذه المشكلة حدة إن لم يكن لديهم استعداد ورغبة حقيقية في ذلك، أو رفضهم صراحة أو ضمنا التعاون والمساهمة في إنجاح الورشة، وهذا قد يكون لأسباب ذاتية أو موضوعية، وكثيرا ما يكون لهذه الأخيرة، خاصة في ظل الاحتياطات الكبيرة والمكثفة التي تتخذها هذه المؤسسات جراء انتشار ظاهرة الإرهاب في الآونة الأخيرة وكذا الجرائم المنظمة العابرة للحدود، والجرائم الالكترونية وغيرها من التحديات التي لم تعرف من قبل مما يعرقل عملية تطبيق منهجية «الديكام» في مثل هذه الحالة.

5- محدودية فرص المشاركة للعاملين في المؤسسات العسكرية:

من المعلوم أن الوظائف العسكرية يغلب على العاملين فيها سمة الالتزام بالتطبيق الحرفي لما تدلي به القيادة العليا من أوامر وتوجيهات وقرارات وغير ذلك، من غير مناقشة أو تعليق أو تعقيب، أو إبداء لوجهة نظر، أو محاولة تصويب لرأي القيادة، مع الولاء المطلق نسبيا لها مهما كانت الأمور، وهو ما يتنافى مع الإيجابية والتوكيدية التي يفرضها أحد المنطلقات الرئيسة لمنهجية «الديكام» في تحليل العمل، ألا وهو مبدأ المشاركة الفعلية للعسكريين الممارسين للمهام والواجبات المنوطة بالمهنة العسكرية التي يبتغى تصميم برنامجا تعليميا أكاديميا لها، فهم أولى بالإدلاء بآرائهم حول ظروف المهنة وصعوباتها، وتبيان نمطية أنشطتها وتسلسلها، وتقدير حجم ما تستلزمه من عتاد وإمكانات مادية وبشرية: معرفية ومهارية ونفسية، غير أن فتح الباب أمامهم للمشاركة في ورش «الديكام» بالوجه الذي تفرضه منهجية الديكام قد لا يكون متاح في الكثير من المهن العسكرية-خاصة في الرتب الأدنى- وهذا ما يجعل تطبيق منهجية «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري محدود نوعا ما.

6 - استعارة ونسخ النماذج المستوردة:

مما لا شك فيه أن فلسفة منهجية «الديكام» وخلفياتها النظرية وأجرائها العامة لا يختلف فيها اثنان، غير أن نمطية المهن العسكرية تختلف عن بعضها البعض شكلا ومضمونا، وهو الأمر الذي لا بد أن يوضع في عين الاعتبار، كما أن احتياجات المنظمات العسكرية تختلف باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية وكذا الحالة الجغرافية من حيث التضاريس والمناخ وإضافة إلى الجوانب الاجتماعية من حيث المستوى الثقافي والاجتماعي وتوزع السكان بين المدن وغيرها، مما يفرض اختلاف الجرائم نوعا وكما، ومن ثمة اختلاف شاسع بين مهام المهنة العسكرية الواحدة باختلاف كل ذلك، ومن ثمة فإن استعارة ناتج ما أبدع في هذا المجال في مؤسسات عسكرية أخرى سواء داخل الوطن أو في دول مختلفة من غير مراعاة ضرورة تكييفها وتعديلها وفقا للبيئة موضع التنفيذ يعتبر تهديد للأمن بدلا من اعتباره ضمانا له.

7- الإغراق في التفاصيل والجزئيات المتعلقة بالمهن العسكرية:

إن البحث عن كل صغيرة وكبيرة متعلقة بمهنة عسكرية ما حول الواجبات والمهام المنطوية ضمنها، وكذا شروط ومعايير أدائها ومستلزماته المادية والبشرية في ضوء آراء ممارسيها -كما تنص عليه فلسفة منهجية «الديكام» - بوصفه السبيل الأنجع لتصميم برامج تعليمية أكاديمية عسكرية تستجيب للاحتياجات الواقعية الفعلية للمنظمات العسكرية من شأنه صرف الاهتمام عن عموميات المهن والوظائف العسكرية، وهو ما قد لا يتطابق ولا يتماشى مع خصوصيات

بعض المهن والوظائف العسكرية والثقافة التنظيمية للعديد من المؤسسات العسكرية التي لا تولي اهتمام بالجزئيات والتفاصيل بقدر ما تهتم بالأهداف العسكرية العامة المتعلقة بالوظيفة بوصفها شغلها الشاغل، ومن ثمة التركيز على كبريات الواجبات العسكرية العامة، والتي إذا ما تفحصنا بطاقات التوصيف الوظيفي المتواجدة على مستوى مديرياتها الخاصة بتسيير وتنمية الموارد البشرية نجدها في ختام سردها للواجبات والمسؤوليات تفتح المجال لتضمين واجبات ومهام عسكرية أخرى ضمن الوظيفة المعنية من غير تحديد لها. في عبارة على سبيل المثال (مهام ومسؤوليات أخرى).

خاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذه الورقة نستنتج أن عملية توظيف نتائج تحليل العمل باستخدام منهجية «الديكام» في بناء برامج التعليم الأكاديمي العسكري من شأنه إتاحة فرصا مناسبة لتفعيل عملية تنمية الموارد البشرية العسكرية من خلال العمل على توجيه أهداف التعليم الأكاديمي وجهة صحيحة، وتحديدتها تحديدا إجرائيا دقيقا، من خلال ربط محتويات مناهج التعليم الأكاديمي العسكري بالاحتياجات التدريبية العسكرية الفعلية لمختلف الوظائف العسكرية، بما يحقق علاقة وطيدة بين مخرجات الأكاديميات العسكرية واحتياجات المؤسسات العسكرية المستخدمة لها، وتمكين العاملين في مختلف المناصب والوظائف العسكرية من المشاركة الفعالة في تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع مؤشرات محددة ودقيقة يمكن صياغتها بطريقة إجرائية لقياس وتقييم وتقويم أداء العسكريين، فهي بكل ذلك تتميز بما يلي:

أ- إلغاء أو تقليص الفارق بين كل من التعليم الأكاديمي بالأكاديميات العسكرية بوصفه عملية يطنى عليها الجانب النظري والتدريب بوصفه عملية يطنى عليه الجانب التطبيقي.

ب- الرفع من مستوى طموح ودافعية طلبة الأكاديميات العسكرية وكفاءتهم الذاتية وتحسيسهم بالمتعة، في ظل ارتباط ما يتلقونه من برامج تعليمية بما سيطلب منهم أدائه في الميدان أثناء الخدمة.

ت- تأهيل طلبة الأكاديميات العسكرية لولوج المهنة العسكرية وممارستها بفعالية فور التخرج من الكليات الأكاديمية دون الحاجة إلى فترة تمرس فيها أثناء الخدمة.

واستنادا إلى الأفكار المطروحة في هذه الورقة والاستنتاجات المتوصل إليها يمكن أن نوصي بـ:

أ- قيام الجهات المسؤولة عن تصميم البرامج التعليمية الأكاديمية العسكرية بتنظيم ورشات وحلقات ودورات تدريبية على منهجية «الديكام»، عملا بالتعريف أساسا بأهميتها ومنطلقاتها وخطواتها والسعي لإعداد وتأهيل متخصصين في تطبيقها من القطاع العسكري.



ب- تنفيذ منهجية «الديكام» بأسلوب تدريجي دون تعسف، وذلك من خلال تجريبيها في عدد محدود من الأكاديميات العسكرية، ولعدد محدود من الوظائف العسكرية، وبناء على نتائج ذلك يتم مراجعة التحديات، واستدراك الهفوات، وتعميم التجربة على مختلف الوظائف العسكرية بعد التأكد من ثبوت فعاليتها.

ت- تكييف وتعديل ممارسات منهجية «الديكام» وفقا لظروف ومعطيات الدول العربية في مجال برامج التعليم الأكاديمي العسكري، وبما يحقق نتائجها المرجوة، دون المساس بأساسيات وجوهر فلسفتها ومضامينها.

ث- عدم الاستعجال في الوصول بتطبيق منهجية «الديكام» في تصميم برامج التعليم الأكاديمي العسكري إلى نتائج في أسرع وقت.

ج- نشر ثقافة المشاركة والتعاون في بناء وتنفيذ برامج التعليم الأكاديمي العسكري، وعدم تهميش أي ممن له علاقة بذلك.

المراجع

1. بوزير، أحمد محمد، (2003)، «استخدام آلية الديكام كمنهجية متكاملة للتدريب الاستشاري من الوصف الوظيفي إلى تحديد الاحتياجات التدريبية- حالة الكويت»، ورقة علمية، المؤتمر العربي الثاني، الشارقة- الإمارات العربية المتحدة 23-231 أبريل 2003. تصفح بتاريخ: 7/03/2023، الموقع: unpan1.un.org/.../documents/.../UNPAN011180.p
2. بوعبد الله لحسن، (1995)، «تقويم البرامج التعليمية للمهندسين (دراسة ميدانية)»، كتاب الرواسي رقم: 04، قراءات في المناهج التربوية، ط1، الجزائر: جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي بمدينة باتنة.
3. بن فرشيش، أحمد، ودريسي، حنان، (2022)، «التكوين العسكري في الجيش الوطني الشعبي»، مجلة السياسة العالمية، م (6)، ع: (2)، 475-489.
4. حمدان، محمد زياد، (1991)، «تصميم وتنفيذ برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة»، عمان، الأردن: دار التربية الحديثة.
5. سيد، محمد حسين، (ب-ت)، «أهمية العنصر البشري لتحقيق أهداف الشركات»، رسالة دكتوراه، الأكاديمية العربية البريطانية، فريق التعليم عن بعد، تصفح بتاريخ: 11/2/2023. الموقع: www.abahe.co.uk/Research-Papers/abahe__15.pdf
6. السيوفي، بسمة بنت عدنان، (2007)، «التدريب التعاوني: الربط بين نظم التدريب ومتطلبات الوظيفة»، مجلة التدريب والتقنية، ع103، 24-16.
7. ماهر أحمد، (1999)، «إدارة الموارد البشرية»، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية،
8. محارمه ثامر (2009)، «استخدام منهجية الديكام»، تصفح يوم: 10/02/2023، الموقع: www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t
9. محمد، داود ماهر (2004)، «الديكام منهجية جديدة لتصميم وتنفيذ برامج التدريب»، مجلة الثقافة التربوية، ع1، 113-105.
10. المشعان، عويد سلطان، (1414هـ / 1994م)، «علم النفس الصناعي»، ط1، بيروت، لبنان، مكتبة الفلاح.
11. مصطفى، أحمد (2001): «مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية»، ط1، طرابلس، ليبيا: المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المتدربين.



12. منظمة العمل الدولية، (2016)، «نظام ادارة الموارد البشرية - دليل تدريبي وتطبيقي للشركات»، القاهرة. تصفح يوم: 13/4/2023، الموقع:

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_622820.pdf

13. عقيلي، عمر وصفي، (2005)، «إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي»، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع،

14. عواشيرة السعيد سليمان، (2019)،: تحديد الاحتياجات التدريبية الأمنية باستخدام طريقة «الديكام»: فرص وتحديات»، المجلة العربية للدراسات الأمنية، العدد: 3، ع 35، 390-402.

15. الكبيسي، عامر خضير حميد، (1423هـ-2002م)، «أولويات التدريب الأمني العربي (رؤية منهجية)»، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث.

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