



ورشة عمل

دراسة مخرجات الابتعاث للتعليم في الخارج وسد الاحتياج المحلي
(وزارة الداخلية نموذجاً)



المحتويات

- "دراسة الواقع الراهن لابتعاث منسوبي وزارة الداخلية اليمنية: حصر وتقييم التخصصات واستيعاب المبتعثين".....3
- آلية تحديد الاحتياجات التدريبية في الخارج وزارة الداخلية نموذجاً9
- آليات الاستفادة من مخرجات الابتعاث بوزارة الداخلية رؤية عملية لتطوير الأداء الشرطي18



الورقة الاولى

"دراسة الواقع الراهن لابتعاث منسوبي وزارة الداخلية اليمنية: حصر وتقييم التخصصات واستيعاب المبتعثين"

ورقة عمل مقدمة الورشة التي يقيمها مركز خبراء للدراسات الاستراتيجية للفترة من
20-9-2026م

إعداد/ د. حميد ناجي أحمد.

الملخص التنفيذي

تتناول هذه الورقة البحثية واقع الابتعاث الخارجي لمنسوبي وزارة الداخلية اليمنية، مع التركيز على حصر التخصصات، وتقييم مدى تلبيتها لاحتياجات القطاعات الأمنية، وتحليل آليات تحديدها، وتقييم عملية استيعاب المبتعثين بعد عودتهم. وتخلص الورقة إلى أن منظومة الابتعاث اليمنية تواجه تحديات بنيوية جوهرية أبرزها غياب البيانات الرسمية، وتداخل الصلاحيات، وأزمات تمويلية حادة، وتحديات أمنية وسياسية تمر بها البلاد، مما يجعل تقييم الفعالية الكلية للمنظومة أمراً بالغ الصعوبة. كما تقدم الورقة توصيات لمعالجة هذه التحديات.



المقدمة:

يعد الابتعاث الخارجي إحدى الوسائل التي تتضمنها خطة الوزارة في تأهيل منسوبها بهدف رفع كفاءتهم العلمية والمهنية للقيام بمهامهم على أكمل وجه. وتهدف هذه الورقة إلى تقديم دراسة تقييمية للواقع الراهن لآلية الابتعاث، من خلال حصر

التخصصات، وتقييم سياسات التحديد والاستيعاب، ورصد التحديات الفنية والإدارية التي تواجهها.

أولاً: الإطار المنهجي:

تعتمد هذه الورقة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استقراء البيانات المتاحة من الإعلانات الرسمية والتقارير الإعلامية الصادرة عن وزارة الداخلية والجهات ذات العلاقة. ويواجه البحث تحدياً جوهرياً يتمثل في شح البيانات الإحصائية الرسمية والمفصلة المنشورة حول أعداد المبتعثين وتخصصاتهم، وهو ما سيُعالج كأحد التحديات البنيوية في القسم الخاص بالتحديات الراهنة.

ثانياً: حصر أعداد الخريجين وتصنيف التخصصات:

نظراً لعدم حصول الباحث على بيانات عن الخريجين العائدين من الابتعاث الخارجي وتخصصاتهم فقد اقتصر الأمر على عينة أشارت إليها إحدى المصادر

- في العام (2022م)، ابتعثت الوزارة 42 دارساً من منتسبيها للدراسات العليا والتأهيل في كليات وأكاديميات الشرطة بعدد من الدول العربية والإسلامية.



- تم ابتعاث 30 فرداً إلى السودان ضمن برنامج إعداد مدربين.
- تم إيفاد 10 كوادر لدراسة الدكتوراه في الخارج في مجال العلوم الأمنية، بعد إجراء المفاضلة وفقاً لاحتياجات الوزارة.

التخصصات الأمنية والشرطية: تشمل الدراسات العليا (ماجستير) في المجالات الأمنية والشرطية في أكاديمية الشرطة بتركيا، ودكتوراه في العلوم الأمنية، وتأهيل لما بعد الثانوية في كليات الشرطة (السودان، قطر، السعودية).

ثالثاً: نحو رؤية استراتيجية - ماذا نريد؟

تحديد الأولويات المستقبلية المقترحة للوزارة على النحو التالي :

نقترح خمس أولويات عاجلة:

1. الأمن السيبراني ومكافحة الجرائم الإلكترونية.
2. الأدلة الجنائية والطب الشرعي الرقمي.
3. إدارة الأزمات والكوارث ومكافحة الإرهاب.
4. القانون الدولي وحقوق الإنسان في العمل الشرطي.
5. إدارة الموارد البشرية والقيادة الأمنية الحديثة.

رابعاً: آلية تحديد التخصصات العلمية للمبتعثين:

تشير الأدلة إلى أن الوزارة هي الجهة التي تحدد التخصصات، وليس المبتعث، وذلك وفقاً للآتي:

1. الجهة المخولة: المجلس الأعلى للشرطة هو الجهة العليا التي تقرر قرارات الابتعاث، بناءً على توصية من لجنة فنية منبثقة عنه. كما تم التأكيد على أن



أكاديمية الشرطة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن ابتعاث منسوبيها لدراسة الماجستير والدكتوراه خارج البلاد، وفقاً للاحتياجات الأمنية.

2. آلية الاختيار: تتم عبر لجنة فنية تُجري المفاضلة بين المرشحين وفقاً لمعايير محددة تشمل: احتياجات الوزارة، وتقدير ودرجات التخرج، والانضباط، وتقارير الكفاءة السنوية.

3. طبيعة التخصصات: تُحدد التخصصات في المجالات الأمنية المتخصصة التي تحتاجها البلاد، وليس وفقاً لرغبات

للأسف الشديد لم يحصل الباحث على معلومات مفصلة حول آلية استيعاب المبتعثين بعد تخرجهم. ومع ذلك، يمكن استخلاص بعض المؤشرات:

سادساً: تقييم الاستيعاب بعد العودة:

يمكن أن نقيم عبر ثلاثة أسئلة:

1. هل عاد المبتعث لنفس إدارته أم نقل لمكان لا علاقة له بتخصصه؟
2. هل تم تكليفه بمهام تستفيد من تخصصه خلال 6 أشهر من العودة؟
3. هل نقل خبرته للآخرين عبر تدريب داخلي؟

سابعاً: التحديات الراهنة:

1: التحديات الفنية والإدارية التي تواجه الابتعاث:

1. غياب البيانات والمعلومات: ندرة الإحصاءات الرسمية المحدثة حول أعداد المبتعثين وتخصصاتهم ومصيرهم الوظيفي أكبر تحدٍ يواجه أي تقييم موضوعي.



2. تداخل الصلاحيات وضعف التنسيق: تشير المصادر إلى وجود اختلالات في عملية الابتعاث، مما استدعى إعادة تنظيم الصلاحيات عبر المجلس الأعلى للشرطة.

3. الأزمة المالية والتمويلية: عدم صرف المستحقات المالية للمبتعثين في الخارج (كما حدث مع مبتعثي تركيا) يمثل تحدياً حاداً، سببه رفض وزارة الداخلية خصم المنح الدراسية من مخصصاتها، وعدم اعتماد كشف الإيفاد من رئاسة الوزراء. هذا الوضع يهدد استمرارهم الدراسي ويقوض مبدأ تكافؤ الفرص.

2: التحديات الأمنية والسياسية:

أدت الحرب في السودان إلى إجلاء الطلاب المبتعثين هناك، مما سبب إرباكاً للمبتعثين وانقطاعهم عن مواصلة الدراسة، لم نحصل على معلومات كيف تم معالجة مشكلتهم؟

3: التحديات التي تواجه استيعاب المبتعثين بعد العودة:

· صعوبات التخطيط الاستراتيجي: يفتقر النظام إلى آلية تقييم دورية لقياس مدى استيعاب المبتعثين في وظائف ملائمة لتخصصاتهم، مما قد يؤدي إلى هدر الموارد البشرية والمالية .

ثامناً: التوصيات:

1. إنشاء قاعدة بيانات مركزية: للمبتعثين تتضمن بياناتهم الأكاديمية والوظيفية، مع نشر تقارير دورية.
2. تفعيل دور المجلس الأعلى للشرطة: لضمان مركزية قرارات الابتعاث وشفافيتها، بعيداً عن المحسوبية.



3. معالجة الأزمة التمويلية بشكل جذري: بتخصيص بند مستقل في الموازنة لمستحقات المبتعثين، واعتماد كشوف الإيفاد بشكل فوري.
4. تطوير آلية تقييم المواءمة: لقياس مدى توافق مخرجات الابتعاث مع الاحتياجات الفعلية للقطاعات الأمنية بشكل دوري.
5. تعزيز التنسيق مع إدارات الموارد البشرية: لضمان استيعاب المبتعثين في وظائف ملائمة لتخصصاتهم فور عودتهم.
- . إنشاء "وحدة إدارة الابتعاث" في كلية التدريب تكون هي المخولة الوحيدة لتحديد التخصصات.
2. وقف الابتعاث في التخصصات العامة لمدة عامين والتركيز على خمسة تخصصات نادرة فقط.
3. إلزام كل مبتعث عائد بتقديم "خطة نقل المعرفة.
4. ربط الترقية بعد العودة بتطبيق التخصص.
5. إنشاء منصة إلكترونية لمتابعة المبتعثين قبل وأثناء وبعد الابتعاث.

الخاتمة:

تعاني منظومة ابتعاث وزارة الداخلية اليمنية من تحديات بنيوية عميقة تعيق تحقيق أهدافها، أبرزها غياب البيانات والشفافية، والتداخل الإداري، والأزمات المالية الحادة، والتحديات الأمنية. وعلى الرغم من وجود بعض المبادرات الإيجابية، إلا أن الإصلاح الجذري يتطلب إرادة سياسية وإدارية قوية لبناء منظومة ابتعاث حديثة وفعالة تخدم الأمن والاستقرار في اليمن.



آلية تحديد الاحتياجات التدريبية في الخارج وزارة الداخلية نموذجاً

ورقة بحثية مقدمة إلى ورشة العمل التي يقيمها مركز خبراء للدراسات
الاستراتيجية بالشراكة مع كلية التدريب بأكاديمية الشرطة

إعداد العميد . د/ صالح علي البدوي | مدير كلية التدريب بأكاديمية الشرطة

مقدمة

يمثل الاستثمار في العنصر البشري أحد أهم مرتكزات تطوير أجهزة وزارة الداخلية ورفع قدرتها على مواجهة التحديات الأمنية المتغيرة. ويأتي الابتعاث الخارجي للدراسة والتدريب بوصفه إحدى الوسائل المهمة لبناء القدرات النوعية، ولا سيما في المجالات التي تتطلب خبرات أو تقنيات أو برامج أكاديمية ومهنية لا تتوافر، أو لا تتوافر بالمستوى الكافي، داخل البلاد.

غير أن نجاح منظومة الابتعاث لا يقاس بعدد المبتعثين أو عدد المنح التي حصلت عليها الوزارة، وإنما بمدى ارتباط الابتعاث باحتياجات الوزارة الفعلية، ومدى قدرة المبتعثين بعد عودتهم على توظيف ما اكتسبوه في تطوير الأداء ونقل المعرفة وبناء القدرات المؤسسية.

إن الابتعاث الخارجي ينبغي أن يُعامل كمنظومة مستقلة داخل منظومة الاحتياجات التدريبية، لأن السؤال هنا ليس فقط: من يحتاج إلى تدريب؟ بل ما الاحتياج الذي لا يمكن، أو يصعب، تلبيته بكفاءة داخل البلاد، ويستحق تخصيص مقعد ابتعاث أو منحة خارجية له؟

يمكن تلبيته من خلال المؤسسات التدريبية داخل البلاد، والاحتياج التدريبي الخارجي: وهو احتياج يتطلب الاستفادة من خبرات أو برامج أو تقنيات أو تخصصات أو مؤسسات تعليمية وتدريبية خارج البلاد، لعدم توافر البديل المناسب محلياً، أو لوجود قيمة مضافة جوهرية في الحصول عليه من الخارج.

وبالتالي لا يكون الابتعاث الخارجي مجرد ميزة وظيفية أو فرصة متاحة، وإنما أداة لسد فجوة نوعية ذات أولوية.

ومن هذا المنطلق، نضع نظاماً ومنهجاً لتحديد وتحليل احتياجات وزارة الداخلية التدريبية، بما يضمن الانتقال من التدريب القائم على الطلبات الفردية أو التقديرات العشوائية إلى التدريب المبني على تحليل الوظائف والمهام والفجوات المهنية والأولويات الأمنية، ويمكن لاحقاً تحويلها إلى دليل إجراءات على النحو التالي:



تهدف الآلية إلى: وضع منهج لتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية في أجهزة وزارة الداخلية، وتحديد الفجوات في التخصصات والمعارف والمهارات اللازمة لأداء الوظائف الأمنية.

ربط التدريب بالمهام والاختصاصات الفعلية للوظائف، وتحسين الأداء الميداني وترتيب الاحتياجات التدريبية وفقاً للأولوية والأهمية الأمنية.

استشراف الاحتياجات التدريبية المستقبلية الناتجة عن التطور الأمني والتقني

ثانياً: المفاهيم والمصطلحات

الاحتياج التدريبي: هو مجموعة التخصصات أو المعارف أو المهارات أو القدرات أو السلوكيات المهنية التي يحتاج الموظف إلى اكتسابها أو تطويرها لتمكينه من أداء مهامه الحالية أو المستقبلية بالمستوى المطلوب.

الفجوة التدريبية: هي الفرق بين مستوى الكفاءة أو الأداء المطلوب للوظيفة ومستوى الكفاءة أو الأداء الفعلي لشاغلها، متى ثبت أن معالجة هذا الفرق يمكن أن تتم من خلال التدريب.

تحليل الاحتياجات التدريبية: هي عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالوظائف والأفراد والأداء وبيئة العمل؛ بهدف تحديد الفجوات التدريبية وترتيبها وتحديد البرامج التدريبية المناسبة لها.

الأداء المطلوب: هو مستوى الأداء الذي يفترض أن يحققه شاغل الوظيفة وفقاً للأنظمة واللوائح والوصف الوظيفي والمعايير المهنية المعتمدة.

الأداء الفعلي: هو المستوى الذي يحققه الموظف بالفعل أثناء ممارسته لمهامه.



الأولوية التدريبية: هي درجة أهمية الاحتياج التدريبي مقارنة بغيره، واستنادًا إلى تأثير الفجوة على العمل الأمني ودرجة خطورتها وإمكانية معالجتها بالتدريب الخارجي.

ثالثاً: أنواع الاحتياج التدريبي

ينبغي أن نفرق بين نوعين من الاحتياج التدريبي:

الاحتياج التدريبي الداخلي: وهو احتياج يمكن تلبيته من خلال المؤسسات التدريبية داخل البلاد.

الاحتياج التدريبي الخارجي: وهو احتياج يتطلب الاستفادة من خبرات أو برامج أو تقنيات أو تخصصات أو مؤسسات تعليمية وتدريبية خارج البلاد، لعدم توافر البديل المناسب محلياً، أو لوجود قيمة مضافة جوهرية في الحصول عليه من الخارج.

وبالتالي لا يكون الابتعاث الخارجي مجرد ميزة وظيفية أو فرصة متاحة، وإنما أداة لسد فجوة نوعية ذات أولوية.

رابعاً: أنواع الابتعاث الخارجي

يمكن تقسيم الابتعاث الخارجي إلى أربعة أقسام:

1. الابتعاث الأكاديمي: ويشمل: البكالوريوس، الماجستير، الدكتوراه، الزمالات والتخصصات المهنية.

2. الابتعاث التدريبي: ويشمل: الدورات التخصصية، التدريب العملي، ابتعاث إعداد المدربين، ويهدف إلى إعداد كوادر تستطيع بعد عودتها، نقل المعرفة، تدريب العاملين، تطوير المناهج، بناء برامج داخلية، إنشاء قدرات تدريبية مستدامة.

3. الابتعاث التخصصي النوعي: وهو التدريب الذي يرتبط بتخصصات دقيقة قد لا تتوفر محلياً، منها:



الأدلة الجنائية المتقدمة مثل (البصمة الوراثية، بصمة العين، بصمة الصوت، وغيرها).

الأدلة الرقمية.

مكافحة الجرائم الإلكترونية.

التقنيات الأمنية الحديثة، مثل تحليل المعلومات الجنائية.

المعمل الجنائي والطب الشرعي.

أنظمة الاتصالات الأمنية.

إدارة الأزمات والكوارث.

التقنيات الحديثة في العمل الشرطي، مثل الذكاء الاصطناعي في العمل الشرطي.

4. الابتعاث المرتبط بنقل المعرفة (الزيارات الميدانية): وهو إرسال مجموعة مختارة من

الكوادر العاملين في جهاز أو مؤسسة من مؤسسات الشرطة لزيارة جهاز أو مؤسسة الشرطة المقابل في دولة متقدمة بهدف العودة بنقل المعرفة والخبرة وتوطينها داخل أجهزة ومؤسسات الشرطة اليمنية.

وهذا المسار مهم جداً؛ لأن الهدف من هذا الابتعاث ليس تطوير الفرد بل تطوير

المؤسسة.

خامساً: أنواع البعثات من حيث مصدر التمويل

البعثات والمنح الخارجية: مثل المنح والمقاعد الخارجية المقدمة من الدول الصديقة، من

المؤسسات التعليمية، من المنظمات الدولية، من المؤسسات المتخصصة.

المنح الممولة من الحكومة: مثل بعثات التعليم العالي.

المنح الممولة من وزارة الداخلية.



تأتي الاحتياجات من خمسة مصادر رئيسية:

المصدر الأول: الاحتياجات الاستراتيجية للوزارة: مثل ظهور تحديات أمنية أو جرائم مستحدثة أو تقنيات جديدة.

المصدر الثاني: احتياجات أجهزة الوزارة: كل جهاز يرفع احتياجاته وفق نموذج موحد.

المصدر الثالث: الفجوات التخصصية: عندما تكشف عملية تحليل الاحتياجات التدريبية الداخلية عن تخصص لا تتوافر له قدرة تدريبية محلية مناسبة.

المصدر الرابع: التطور الدولي: متابعة التطورات الحديثة في العلوم الأمنية والشرطية.

سابعاً: مراحل تحديد الاحتياج الخارجي

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياج المؤسسي: بحيث يقدم جهاز الشرطة أو المؤسسة الأمنية احتياجها من التدريب الخارجي إلى الجهة المختصة أو اللجنة المختصة، بحيث يحدد في الاحتياج ما يلي:

ما الوظيفة أو التخصص المطلوب؟

ما المهمة أو المهارة؟

ما مستوى الكفاءة الحالي، وما الكفاءة المطلوبة؟

كم عدد الأشخاص الذين يحتاجون إلى تطوير؟

هل الاحتياج حالي أم مستقبلي؟

المرحلة الثانية: تحليل الفجوة: ويتم التحليل عن طريق تحديد:

حجم الفجوة: الكفاءة المطلوبة – الكفاءة الحالية = الفجوة.



ثم يحدد سبب الفجوة: وما إذا كان سببها نقص معرفة أو نقص مهارة أو نقص تخصص، فهذا يكون احتياج تدريبي.

أما إذا كان سببها: نقص أجهزة أو نقص موظفين أو خلل تنظيمي أو نقص صلاحيات، فهذه ليست احتياجات تدريبية وبالتالي فلا ينبغي معالجتها بالابتعاث أو التدريب.

المرحلة الثالثة: تحديد نوع الابتعاث: يحدد ما إذا كان الاحتياج يتطلب: دورة قصيرة ← تدريب تخصصي ← زمالة ← دراسة أكاديمية ← إعداد مدربين ← برنامج قيادي.

المرحلة الرابعة: تحديد التخصص بدقة: لا تكتفى بعبارة: "نحتاج ابتعاثاً في المجال الجنائي". بل يجب تحديد التخصص الدقيق، مثل "نحتاج متخصصين في تحليل الأدلة الرقمية في التحقيقات الجنائية".

المرحلة الخامسة: تحديد العدد: يجب تحديد عدد الاحتياج التدريبي المطلوب، وعادة ما يحدد بناءً على:

حجم العمل، عدد الوظائف، عدد العاملين، التوزيع الجغرافي، الحاجة المستقبلية، عدد المتخصصين الموجودين حالياً، معدلات التقاعد أو التسرب المتوقع.

المرحلة السادسة: التأكد من إمكانية المعالجة محلياً: وهذه مرحلة أساسية بحيث تطرح الجهة أو اللجنة المختصة بالابتعاث الأسئلة التالية:

هل يوجد التدريب داخل البلاد؟

هل توجد مؤسسة تدريبية قادرة على تقديمه؟

هل مستوى التدريب المحلي مناسب؟

هل يمكن تطوير التدريب محلياً؟

هل التدريب الخارجي يقدم قيمة إضافية جوهريّة؟



هل يحتاج التدريب إلى تقنية أو مختبر أو بيئة غير متاحة محلياً؟
فإذا كان البرنامج متاحاً محلياً بالمستوى المطلوب، فلا تكون الأولوية للابتعاث الخارجي.

ثامناً: تصنيف الاحتياج الخارجي

بعد ذلك يصنف الاحتياج إلى:

- أ. احتياج أو تخصص لا يتوافر محلياً: وهذا من أقوى مبررات الابتعاث.
- ب. احتياج يتوافر محلياً ولكن بمستوى محدود: يمكن النظر في الابتعاث إذا كانت هناك قيمة مضافة واضحة.
- ج. احتياج استراتيجي: مرتبط بتخصصات مستقبلية أو قدرات نوعية تحتاج الوزارة إلى بنائها.
- د. احتياج قيادي: لتطوير القيادات الأمنية والإدارية.
- هـ. احتياج أكاديمي: لإعداد كوادر علمية متخصصة قادرة على التدريس والبحث والتطوير.

هذه نقطة مهمة جداً فلا بد أن لا يكون هناك فرق في معايير تحديد الاحتياج بين منحة مجانية وابتعاث على نفقة الحكومة أو الوزارة.

فالاحتياج يُحدد أولاً بعد ذلك فقط نحدد مصدر التمويل، فإذا وجدت منحة مجانية مناسبة تستثمر.



بمعنى لا يُعتمد الاحتياج للابتعاث الخارجي لمجرد وجود برنامج تدريبي أو منحة متاحة، وإنما يُبحث أولاً عن الاحتياج المؤسسي، ثم يُبحث عن الوسيلة الأنسب لسده، ويكون الابتعاث الخارجي أحد البدائل وليس نقطة البداية.

وهذا يمنع أن تصبح المنحة المتاحة ← هي التي تحدد الاحتياج.

والصحيح أن الاحتياج ← يحدد التخصص ← يحدد نوع البرنامج ← يحدد الدولة/المؤسسة المناسبة ← ثم تُستثمر المنح المتاحة.

إذا لم توجد منحة لتلبية الاحتياج ← تدرس الوزارة تمويل الابتعاث.

عاشرًا: لجنة تقييم الاحتياجات التدريبية الخارجية

أقترح تشكيل لجنة تختص بتقييم الاحتياج التدريبي الخارجي وفق معايير دقيقة وواضحة تسمى: "اللجنة العليا للاحتياجات والابتعاث الخارجي" برئاسة رئيس أكاديمية الشرطة وعضوية: مدراء الكليات في الأكاديمية، مدير عام التدريب والتأهيل، مدير عام الشؤون المالية، مدير عام العلاقات الخارجية، مدير عام الشؤون القانونية، مدير عام شؤون الضباط، مدير عام شؤون الأفراد.

وتتمثل مهمتها في: استقبال الاحتياجات، تحديد الفجوات والتحقق منها، وتحليلها، وتقييم العائد المؤسسي، ودراسة البدائل، وتحديد ما يمكن علاجه محليًا، وتحديد الاحتياجات التي تستحق الابتعاث، وتحديد نوع الابتعاث: أكاديمي/تدريب/تخصصي، وتصنيفها حسب الأولوية، ومواءمة المنح المتاحة، وتحديد الأولويات، وترشيح الدول والمؤسسات، واعتماد قوائم المرشحين وفق المعايير، ومتابعة المبتعثين أثناء الابتعاث، ومتابعتهم بعد العودة لضمان نقل المعرفة وتوظيف التخصص في العمل، وقياس العائد المؤسسي.



آليات الاستفادة من مخرجات الابتعاث بوزارة الداخلية

رؤية عملية لتطوير الأداء الشرطي

إعداد/ دكتور: عادل صالح طماح

أكاديمي ومستشار قانوني



بسم الله الرحمن الرحيم

آليات الاستفادة من مخرجات الابتعاث بوزارة الداخلية

رؤية عملية لتطوير الأداء الشرطي

إن القضية المحورية التي نناقشها في هذه الورقة البحثية لا تتوقف عند حدود إرسال المبتعث وحصوله على الشهادة العلمية، بل تتعداها إلى السؤال الأكثر أهمية وأثراً على واقعنا الأمني الميداني:

كيف نضمن استثمار هذه الخبرات والتخصصات النادرة بعد عودتها؟ وكيف نتحول من الاستفادة الفردية المحدودة إلى استدامة مؤسسية واضحة وملموسة؟

إن تأهيل الضباط والكوادر الأمنية في الخارج يكلف وزارة الداخلية جهوداً وإمكانات كبيرة، وإذا لم نضع آلية تنظيمية واضحة تضمن توزيع هؤلاء الخريجين بحسب تخصصاتهم الدقيقة وتوطين المعارف التي اكتسبوها، فإن العائد من هذا الابتعاث يظل محدوداً وعلى مستوى شخصي فقط.

ومن هذا المنطلق، يسعدني أن أطرح في هذه الورقة عدد من المقترحات المتضمنة آليات إجرائية تمكن الوزارة من استثمار مخرجات الابتعاث لرشد القطاعات الأمنية بالخبرات النوعية وسد الاحتياجات الميدانية والإدارية.

أولاً: قاعدة بيانات رقمية للمبتعثين وتوزيعهم الوظيفي

إن أولى الخطوات للوصول إلى التكامل واستدامة الاستفادة تبدأ من تنظيم البيانات وإدارتها بصورة حديثة، وهنا نؤكد على ضرورة الانتقال العاجل من التقييد الورقي والسجلات التقليدية للمبتعثين إلى إنشاء "قاعدة بيانات إلكترونية تخصصية للمبتعثين والكفاءات الأمنية"، تحت إشراف الإدارة العامة لشؤون الضباط والأفراد بالتنسيق والربط المباشر مع كلية التدريب وإدارة نظم المعلومات بالوزارة.

قاعدة البيانات هذه لن تكون مجرد أرشيف للأسماء والشهادات، بل ستتضمن سجلاً أكاديمياً وتخصصياً شاملاً يوضح التخصص العام والتخصص الدقيق لكل ضابط، وعنوان رسالته العلمية، أو البحث العملي الذي أعده، والمهارات الفنية التي

اكتسبها، مثل الجرائم الإلكترونية، والأدلة الجنائية، وإدارة الأزمات، والتخطيط الأمني.

الهدف الأساسي من هذه القاعدة هو إيجاد ربط آلي ومباشر بين بيانات الضباط المبتعثين العائدين وبين دليل الاحتياجات وشواغل الوظائف في قطاعات ومصالح الوزارة المختلفة، سواء في الأمن العام، أو البحث الجنائي، أو الشؤون المالية، أو الخدمات الطبية، أو التخطيط والعمليات أو غيرها.

ومن خلال هذا الربط الإلكتروني، نؤسس لقاعدة تنظيمية صارمة وهي: أن يكون التعيين بحسب التخصص الدقيق"، فلا يُسمح بعد ذلك - مثلاً - بتعيين الضابط المتخصص في الأدلة الجنائية أو البحث الجنائي في أعمال إدارية روتينية، كما لا يُسند للمتخصص في التخطيط والاستراتيجيات عمل لا يتناسب مع مؤهله، بل يتم توجيه كل خريج فور عودته إلى الإدارة أو القطاع الأمني الذي يحتاج تخصصه الدقيق بناءً على دراسة الملاءمة بين مخرجات الابتعاث واحتياج الميدان.

كما سيتم عبر قاعدة البيانات متابعة المسار الوظيفي للضباط المبتعث خلال السنوات الخمس الأولى من عودته، لقياس مدى استقراره وتأثيره الإيجابي في الموقع الذي عين فيه.

ثانياً: آليات نقل المعرفة والتدريب التخصصي داخل الوزارة

إن الابتعاث ليس إنجازاً أو تكريماً شخصياً للضابط المبتعث فحسب، بل هو استثمار معرفي ووظيفي لصالح وزارة الداخلية بأكملها، بالتالي فإن العلوم والخبرات التي حصل عليها المبتعث في الجامعات والأكاديميات الخارجية يجب ألا تبقى محصورة في النطاق الفردي، بل يجب تحويلها إلى حقائق ومعارف تدريبية يستفيد منها بقية الضباط والأفراد في الداخل.

ولتحقيق ذلك عملياً، نقترح الآليات التنفيذية التالية:

1- إقرار "برنامج التدريب والتأهيل الداخلي الملزم":

وذلك من خلال تعديل لائحة الابتعاث لتتضمن بنداً يلزم كل ضابط أو موظف عائد من بعثة خارجية بتقديم خمسين ساعة تدريبية أو ورش عمل تخصصية خلال عامه الأول من العودة، تُنفذ في كلية الشرطة، أو كلية التدريب، أو المعاهد والمراكز الأمنية التابعة للوزارة.



2- إعداد "الملف التدريبي التخصصي":

حيث يلزم الخريج عند استكمال إجراءات المباشرة بتقديم ملف تدريبي ورقي مع نسخة إلكترونية تتضمن ملخصاً لأحدث المعارف والتطبيقات العملية التي درسها بالخارج، لتكون مرجعاً يستفاد منه في تطوير المناهج والدورات التدريبية الداخلية.

3- تنظيم "الجلسات العلمية والأمنية الشهرية":

وهي عبارة عن ورش عمل وجلسات علمية دورية تُعرض فيها نتائج أبحاث ورسائل الماجستير والدكتوراه الخاصة بالمبتعثين أمام القيادات الأمنية "وكلاء القطاعات ورؤساء المصالح ومدراء العموم"، مع التركيز بشكل أساسي على كيفية معالجة المشكلات الأمنية والميدانية في البيئة اليمنية بناءً على نتائج تلك الدراسات.

ثالثاً: إشراك الكفاءات في صناعة القرار والتخطيط الأمني

إن تطوير العمل الشرطي يستدعي دائماً تجسير الفجوة بين القيادة الميدانية وبين الخبرات الأكاديمية والفنية الحديثة العائدة من الخارج، وتفعيل دور هذه الكوادر في إعداد الخطط والسياسات الأمنية.

ولتحقيق هذه الغاية، نقترح الآليات التالية:

1. تشكيل "فريق استشاري من الكوادر الأمنية الشابة":

وهو فريق استشاري مرّن يتبع مباشرة المكتب الاستشاري لمعالي الوزير، ويضم نخبة من المبتعثين العائدين في التخصصات النادرة، كالجرائم السيبرانية، وإدارة الأزمات، والقانون الدولي والأمني، والسلامة الجوية والمنافذ وغيرها، وتتمثل مهام هذا الفريق في تقديم الاستشارات الفنية والحلول العاجلة عند مواجهة قضايا أمنية طارئة، ومراجعة وتحديث اللوائح والأنظمة الأمنية، وتقديم الرأي الفني عند دراسة الاحتياجات التقنية والتجهيزات الخاصة بقطاعات الوزارة.

2. تشكيل "فرق العمل الميدانية لمعالجة الظواهر الأمنية":

فعند ظهور مشكلات أو ظواهر أمنية أو مرورية أو جنائية مستحدثة، يتم تشكيل فريق عمل تخصصي من المبتعثين العائدين لإعداد دراسة تقييم موقف وحلول إجرائية متكاملة وقابلة للتطبيق العملي.

3. تطبيق أبحاث المبتعثين في الميدان:



من خلال تشكيل لجنة مشتركة من كلية التدريب والإدارة العامة للتخطيط لدراسة التوصيات الواردة في الرسائل العلمية للمبتعثين، واختيار التوصيات الصالحة للتطبيق العملي وتحويلها إلى مشروعات تنفذها الإدارات المختصة تحت إشراف الضابط الباحث نفسه.

رابعاً: مؤشرات قياس أثر الابتعاث على الأداء الأمني

ولضمان متابعة واستمرارية هذه الآليات وتحويلها إلى سلوك مؤسسي دائم، نضع أربعة مؤشرات قياس وتقييم رئيسية يتم رفع تقاريرها دورياً للقيادة العليا:

المؤشر الأول:

نسبة التعيين بحسب التخصص الدقيق، والهدف هنا هو الوصول إلى نسبة لا تقل عن تسعين بالمئة من إجمالي العائدين.

المؤشر الثاني:

مؤشر نقل المعرفة والتدريب، ويُقاس بإنجاز الخمسين ساعة التدريبية والملفات المعرفية لكل مبتعث سنوياً.

المؤشر الثالث:

مؤشر الاستفادة من الأبحاث، بحيث يقدم كل متخصص دراسة أو خطة عمل واحدة على الأقل مستمدة من بحثه الأكاديمي.

المؤشر الرابع:

معدل استبقاء الكفاءات، وضمان عدم تسربها أو انتقالها خارج الوزارة بنسبة استبقاء تصل إلى خمسة وتسعين بالمئة.

خامساً: التحديات الميدانية والمعالجات الإجرائية

بطبيعة الحال، نعلم جميعاً أن أي تطوير إداري قد يواجه بعض التحديات الميدانية والإدارية، ومن أهمها:

1. الروتين والجمود الإداري:



ويتمثل في صعوبة تقبل الأفكار الحديثة أحياناً أو التمسك بالأساليب القديمة، وتتم معالجة ذلك عبر صدور قرارات وتعليمات صريحة من القيادة العليا بدعم التطوير، وإشراك القيادات الميدانية في ورش العمل لإيضاح أهمية هذه الحلول في تسهيل ورفع كفاءة العمل الميداني.

2. الفجوة بين الدراسة النظرية والواقع الميداني:

فقد يقدم الضابط المبتعث اقتراحات نظرية قد لا تتوافق كلياً مع القوانين أو الطبيعة الاجتماعية المحلية، وهنا نضع معالجة إجرائية تتمثل في إخضاع الضابط العائد لبرنامج "ممارسة ومباشرة ميدانية" لمدة ثلاثة أشهر في الإدارات والقطاعات الميدانية قبل تكليفه بوضع الدراسات أو الخطط، لضمان موافقة الحلول العلمية مع واقع العمل الشرطي الميداني.

سادساً: خطة العمل التنفيذية (المراحل الأربع)

لتنفيذ هذه الرؤية بشكل سلس داخل وزارة الداخلية، نوصي باعتماد خطة عمل تنفيذية مقسمة على أربع مراحل متتالية خلال عام واحد:

المرحلة الأولى:

مرحلة التأسيس وإصدار اللوائح (خلال الأشهر الثلاثة الأولى): ويتم فيها إعداد وتعديل القرارات واللوائح المنظمة للإلزامية التوزيع بحسب التخصص ونقل المعرفة عبر الشؤون القانونية وكلية التدريب.

المرحلة الثانية:

مرحلة بناء قاعدة البيانات (خلال الأشهر من الثالث إلى السادس): ويتم خلالها إنشاء قاعدة بيانات المبتعثين وحصر وتصنيف جميع الخريجين خلال السنوات الخمس الماضية.

المرحلة الثالثة:

مرحلة التفعيل والتشغيل الميداني (خلال الأشهر من السادس إلى التاسع): وتشمل تشكيل الفريق الاستشاري وتفعيل برامج التدريب الداخلي والجلسات العلمية في كلية التدريب والمعاهد الأمنية.

المرحلة الرابعة:

مرحلة المتابعة وقياس الأثر (بنهاية السنة الأولى): ويتم فيها رفع التقرير السنوي الأول لقيادة الوزارة لمراجعة مؤشرات الأداء ومدى الاستفادة الميدانية الملموسة من المبتعثين.



سابعاً: التوصيات الختامية لورقة العمل

في ختام هذه الورقة، نرفع بالتوصيات الإجرائية التالية للقيادة العليا للوزارة:

1. إقرار إنشاء " قاعدة البيانات الإلكترونية للمبتعثين " وتكليف فريق عمل من نظم المعلومات، وشؤون الضباط والأفراد، وكلية التدريب بإدارتها وتغذيتها بالبيانات.
2. اعتماد " شرط نقل المعرفة والتدريب الداخلي " بواقع خمسين ساعة كمتطلب إجباري ضمن التقييم السنوي والترقية أو شغل المناصب الفنية.
3. تشكيل " الفريق الاستشاري للكوادر الأمنية الشابة " لرصد قيادة الوزارة بالدراسات والرأي الفني المتخصص.
4. إلزام الإدارات والقطاعات الأمنية بعدم تغيير التخصص الوظيفي للمبتعث العائد إلا بقرار مسبب من لجنة تخصصية تشكل لهذا الغرض.
5. تأسيس " وحدة متابعة وتطبيق الأبحاث الأمنية " بكلية التدريب للاستفادة من أبحاث ورسائل المبتعثين وتحويلها إلى واقع عملي.

ختاماً:

نؤكد بأن الضباط والكوادر المبتعثين إلى الخارج هم رصيد أمني وكادر علمي متخصص لوزارة الداخلية، واستثمار هذا الرصيد وتنظيمه عبر آليات عمل واضحة سيوفر على الوزارة الكثير من الجهود، وسيرفع من كفاءة الأداء الميداني والإداري.

كما نؤكد بأن تطبيق هذه الآليات المرفوعة سيوفر ضماناً أكيدة بإذن الله في أن كل بعثة علمية أو دورة خارجية ستنعكس مباشرة أمنياً واستقراراً، وتطويراً للعمل الشرطي، وبناءً لمؤسسة أمنية قوية قائمة على العلم والتخصص.