

**دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب  
وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين**

إعداد

د/ هاني محمد يونس موسى  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة بنها

**دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع****بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين**

إعداد

د/ هاني محمد يونس موسى

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة بنها

**ملخص الدراسة**

دراسة تقييمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر

المتدربين

د. هاني محمد يونس موسى

هدفت الدراسة الحالية التوصل إلى تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للمتدربين من القطاعات الأمنية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تحسين البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود في ضوء آراء المتدربين؟، وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات لتحقيق أهدافها، منها: بناء نظام فعال لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض، وإيجاد آلية لعمل تقييم شامل لتلك البرامج التدريبية، والاهتمام بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، وإشراك جهات التدريب مع الجهات المستفيدة لتحديد الاحتياجات وفق أسس موضوعية، وتشكيل لجنة من مسؤولي القطاعات الأمنية ومسؤولي مركز التدريب وخدمة المجتمع مسؤوليتها تنفيذ برامج تدريبية وفق متطلبات تلك القطاعات الأمنية، ومن ثم تقييمها بشكل علمي سليم.

الكلمات المفتاحية: البرنامج التدريبي - القطاعات الأمنية - المتدرب.

**Abstract**

**Evaluative Study of the Training Programs Held at the Center for Training and Community Service, King Sand University, From the perspective of Trainees**

**Dr. Hany Mohamed Youns Mousa**

**Assistant Professor of Foundations of Education Faculty of Education - Benha University**

The present study aimed to reach a vision of a proposal to improve the level of the training programs, provided by the Training and the Community Service Center at King Saud University to the security sectors. It used a descriptive approach. The problem of the study focused on the following main question: How to improve the level of the training programs, provided by the Training and the Community Service Center at King Saud University to the security sectors, in the light of the views of trainees? The study offered a group of suggestions and recommendations such as: building an effective system for monitoring and evaluating the training programs provided to the security sectors in Riyadh, providing a comprehensive assessment mechanism of the training programs, paying attention to the ways of determining the training needs, engaging the training center with the beneficiaries in determining the training needs according to objective rules, and forming a committee of both the security sector officials and the Training and the Community Service Center at King Saud University officials; its responsibility is to implement the training programs according to the needs of the security sectors, and then to evaluate it in a proper scientific way.

**Keywords:** The training program - security sectors - trainee

**مقدمة:**

يتميز العصر الحالي بالتقدم المعرفي الهائل كميًا، وكيفيًا، وما نتج عنه من تطبيقات متعددة في شتى المجالات، وخاصة في مجال التدريب؛ نتيجة للأبحاث العلمية المستمرة، واستخدام التقنيات الحديثة، وكان لذلك تأثيره الواضح من خلال حرص المؤسسات المجتمعية على تحقيق مستوى متجدد من المعلومات، والمهارات، والخبرات، فصار مطلوبًا من الفرد الاستمرار في مرحلة التدريب خلال حياته المهنية؛ حتى يمكنه ملاحقة كل جديد في مجال عمله، ومن ثم الارتقاء بمستوى أدائه.

فالتدريب يحتل مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، والتي بدورها تعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية، وتحسين أساليب العمل، من خلال إحداث تغيير في مهارات الأفراد، وقدراتهم، وسلوكهم الوظيفي، فالتطور العلمي والعملي مستمر، والنظريات الإدارية متجددة، والوسائل والأساليب مبتكرة، وكل هذا جعل من التدريب والاطلاع على كل ما هو جديد أمرًا هامًا للعمل الإداري، أيا كان موقعه (1)، وفي هذا السياق أكدت العديد من الدراسات تلك الأهمية، باعتباره نشاطًا فاعلاً، يسهم في مواكبة معطيات العصر ومتغيراتها المتسارعة في كافة جوانب الحياة، وتطوير قدرات الأفراد، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمنظمة (2).

كما احتل التدريب بؤرة اهتمام معظم المنظمات الدولية والمحلية، باعتباره مساهمًا بشكل كبير في تنمية وتطوير المجتمع في مختلف النواحي: الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، فهو أفضل استثمار للموارد البشرية، ومن أهم المقومات التي تزيد من فعاليات المنظمات، ورفع قدرتها على النمو، ومسايرة ركب التطور (3).

ومن ثم أصبح تدريب العاملين بمستوياتهم المختلفة وفي جميع القطاعات أمرًا لا مفر منه، وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت جزءًا لا يتجزأ من الحياة العصرية، وخاصة في مراكز التدريب لدى القطاعات الأمنية، حيث مكنت المدرب من الانتقال من التفكير العادي إلى التفكير الابتكاري، مثلما أشارت إليه دراسة السيف 2000م، ودراسة الشاعر 2010م (4).

ولا يحقق التدريب أهدافه بفعالية إلا إذا تم بصورة مخططة ومدروسة، وتخطيط التدريب وتنظيمه يبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، وينتهي بالتقويم الذي يحدد إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات التدريبية المحددة للمدربين (5)، حيث يتم تشخيص المشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة، وبالتالي فأي برنامج تدريبي لا يبنى على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمدرب لا يكون مؤثرًا، وقد يكون إهدارًا للإمكانات البشرية والمادية (6)، بل تشكل عملية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية أحد المدخلات الأساسية التي تضمن تحديد أهداف واضحة ومحددة للتدريب، بالإضافة إلى تحديد نوع المدخلات اللازمة للبرامج التدريبية وتنفيذها (7).

وهذا ما أكدت عليه أيضًا دراسة عيدان 2012م (8) التي تناولت عملية تقويم البرنامج التدريبي، ومدى فاعليته في تحقيق أهدافه المرسومة على مستوى المؤسسة، والعاملين فيه، وأوصلت بضرورة تحديد

الاحتياجات التدريبية لكافة الجوانب في المؤسسة، والاهتمام بتقويم البرامج التدريبية بشكل موضوعي، وأسلوب علمي دقيق، يتمثل في تعدد مصادر التقويم، والعائد الذي تحقق للمؤسسة بعد تدريبها لمنسوبيها.

كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساعد أيضاً على اختيار عناصر منظومة التدريب بشكل صحيح، حيث اهتمت بعض الدراسات بتقويم العديد من تلك العناصر، فمنها ما ركز على "المدرّب"، كدراسة الركابي 2003م<sup>(9)</sup> التي هدفت التعرف على مستوى مهارات وقدرات المدربين في دورة القادة في الحرس الوطني، وتحديد مدى استخدام المدربين للتقنيات التدريبية والأساليب الأكثر استخداماً لتحقيق أهداف الدورة من وجهة نظر المتدربين، ونفس الفكرة أكدتها دراسة القحطاني 2002م<sup>(10)</sup>، أما دراسة آل ملهي 2010م<sup>(11)</sup> فتناولت واقع الأساليب التدريبية الحديثة المستخدمة في برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، وأوصت بأهمية استخدام الأساليب التدريبية الحديثة التي تعزز التعلم الذاتي، والتدريب العملي؛ لتناسبها مع طبيعة البرامج التدريبية الأمنية.

وإدراكاً من المملكة العربية السعودية لأهمية العنصر البشري، وضرورة العناية بإعداد كوادر وطنية قادرة على حماية المملكة، والمشاركة في تحقيق نهضة شاملة، وخاصة الدور الهام الذي يقوم به الآن منسوبو القطاعات الأمنية في ظل ما تتعرض له المنطقة العربية الآن من تغيرات شاملة؛ انعكست على مختلف القطاعات؛ اقتصادياً، واجتماعياً، وأمنياً؛ لهذا صار هناك اهتمام واضح بتدريب مختلف الكوادر الأمنية بشكل مستمر؛ حتى يكونوا دائماً على استعداد تام.

فتم إنشاء العديد من المعاهد والمراكز التدريبية، بحيث يلي كل معهد أو مركز تدريبي الاحتياجات التدريبية لمختلف الجهات الحكومية، ومنها القطاعات الأمنية، مثل: معهد الحرس الوطني، والمدينة التدريبية للأمن العام، ومركز تدريب أمن المنشآت، وغيرها<sup>(12)</sup>؛ وذلك نظراً للأعباء الأمنية الكبيرة التي تواجهها المملكة العربية السعودية في الوقت الحاضر، وظهور حاجة ماسة إلى تطوير منسوبي تلك القطاعات الأمنية، سواء على المستوى الميداني، أو المستوى الإداري، أو المستوى الثقفي؛ لهذا أولت المملكة العربية السعودية التدريب عناية خاصة؛ كونه أحد الأساليب التي يمكن استخدامها بنجاح في توفير النوعيات المؤهلة؛ للقيام بمسؤولياتهم فنياً، ومهنيًا، وتخصصيًا، وإداريًا على مختلف المستويات والأجهزة، بالإضافة إلى الاهتمام بتقويم تلك البرامج التدريبية.

وهذا ما أشارت بعض الدراسات إلى ضرورته، فدراسة العنزي 2008م<sup>(13)</sup> هدفت تعرف واقع البرامج التدريبية العامة والخاصة بمعهد حرس الحدود، للوقوف على نقاط القوة والضعف في تلك البرامج، بالإضافة إلى معرفة أهم الصعوبات التي تواجهها، وأبرز الحلول والاقتراحات، كما اهتمت دراسة القحطاني 2012م<sup>(14)</sup> بتقويم إحدى البرامج التدريبية المقدمة لضباط حرس الحدود بالرياض من وجهة نظر المدربين والمتدربين، وخلصت إلى عدة نتائج، منها: أن البرنامج يحتاج إلى تحديث، بالإضافة إلى قلة المدربين ذوي الكفاءة، وأوصت الدراسة بالاستمرار في عقد البرنامج، وضرورة الاستعانة ببيوت خبرة، والتعاون معها ومع الجهات التعليمية والتدريبية الأخرى في تصميم وتقييم البرامج التدريبية، كما هدفت دراسة الكساسبة 2005م<sup>(15)</sup>، تقييم البرامج التعليمية والتدريبية في كلية العلوم الشرطة في جامعة مؤتة، وقياس تأثيرها في معارف الخارجين، ومهاراتهم، واتجاهاتهم، أما دراسة البكر 2006م<sup>(16)</sup> فتناولت تقييم واقع البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وخلصت إلى عدة نتائج، منها: أن عملية المتابعة والتقييم للبرامج التدريبية تكتسي أهميتها من كونها تمثل رقابة على الجودة في مكونات النظام، ومختلف عملياته، وأن عدم وجود وحدة متخصصة لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية يترك آثاره السلبية على جودة وفاعلية التخطيط للبرامج التدريبية، وتناولت دراسة البكر 2011م<sup>(17)</sup> واقع تقويم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقويم عن طريق تحقيق أغراضها، وركزت دراسة سلس وياوزر<sup>(18)</sup> Salas, Milham & Bowers 2003 على مراجعة النتائج المتعلقة بمعوقات تقييم التدريب في القوات المسلحة، وتقديم بعض البدائل للتعامل مع هذه المشكلات، وتحديد التحديات المستقبلية؛ لتقييم التدريب في البيئة العسكرية، وقامت الدراسة بتقييم التدريب وفقاً لنموذج كيركباتريك Kirkpatrick، وخلصت إلى أن هناك حاجة لتطوير تقييم أكثر دقة، وتشخيصاً لنتائج التعلم، والنتائج السلوكية والتنظيمية؛ للتأكد من أن التدريب يقود إلى التغييرات المتوقعة في كل مجال من هذه المجالات.

وإذا كان يقع على عاتق العاملين بالأجهزة الأمنية مسؤوليات جسام لتحقيق الدرجة المطلوبة من الأمن والاستقرار، حيث يتوقع من رجل الأمن حماية الأنفس، والأخلاق، والأموال، وحماية المرافق العامة، ومقاومة الجريمة، والسهر على حدود الدولة، وحماية منافذها ومدخلها، وضبط حركة القادمين إليها، والخارجين منها؛ إلا إن المجتمعات الحديثة الآن يزداد احتياجها أكثر للأمن بسبب التزايد المستمر في أعداد السكان، وازدهار الحياة الاقتصادية، وتعدد فرص العمل والربح، وفرص اللهو والترفيه، بالإضافة

إلى اتساع المدن، وامتداد أطرافها، وتعدد المنشآت الحيوية، وارتفاع معدلات الجريمة على مستوى العالم، وكل ذلك يبرز أهمية وجود رجل أمن على مستوى عال من التأهيل، والاستعداد التام، من خلال التدريب المستمر (19).

وحتى تكون هناك مبررات واضحة للجهود المبذولة والأموال المنفقة على التدريب؛ فلا بد من قياس مدى نجاحها وفعاليتها في ضوء النتائج المترتبة عليها، من زيادة وتحسين في الخدمة التي تقدمها تلك المنظمات الأمنية؛ الأمر الذي يعكس مستوى رضا المجتمع، بالإضافة إلى تحقيق قدر كبير من الراحة لدى تلك القطاعات في أداء الأعمال المنوطة بهم؛ ومن هنا كان لا بد من المراجعة والتأمل للبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، والمخصصة للقطاعات الأمنية، حيث إن عملية تقييم البرامج التدريبية من المحاور الهامة في تطويرها، وتحسين مخرجاتها، ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها؛ لتستمر منظومة التدريب في أداء دورها بشكل فعال، وللتأكد من معرفة تحقيق أهداف التدريب، وتقييم خطته وبرامجه التدريبية.

وهذا ما أشارت إليه دراسة الزهراني 1999م (20) التي هدفت الوقوف على طبيعة وأهداف الدورة التأهيلية لأفراد أمن السجون بمدينة تدريب الأمن العام، والمواد التي تدرس فيها، والتعرف على الضوابط التي اتبعت في انتقاء المتدربين، والوقوف على أساليب تنفيذ الدورة، والمعايير التي يتم فيها قياس فاعلية هذه الدورة، ونسبة النجاح في تحقيق أهدافها، كما أكدت دراسة البيالي 2001م (21) أيضًا على أهمية التعرف على مدى فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية.

### مشكلة الدراسة

إن التغييرات والتحديات التي يعيشها المجتمع العربي بشكل عام، والمجتمع السعودي بشكل خاص جعلت من قضية تدريب القطاعات الأمنية قضية مصيرية، فرضتها تطورات الحياة، ممثلة في ضرورة تنمية منسوبي تلك القطاعات؛ مهنيًا، وتقنيًا، وعمليًا، وإداريًا، وثقافيًا، وإكسابه مهارات جديدة؛ حتى يمكنه أداء دوره بشكل فعال، بحيث يتمكن من السيطرة على المواقف المتغيرة التي يتعرض لها كل لحظة أثناء قيامه بمهامه المختلفة، وهذا ما دفع القائمين على أمر تلك القطاعات الأمنية إلى الاهتمام بتدريب منسوبيها أثناء الخدمة؛ لدعمهم، وجاهزيتهم بشكل دائم، وذلك في مختلف مؤسسات التدريب المنتشرة

في الرياض بالمملكة العربية السعودية، ليس ذلك فحسب، بل يتم تقويم تلك البرامج بشكل مستمر؛ لتحديثها وتطويرها؛ حتى تلائم المستجدات على الساحة الأمنية.

ومن خلال عمل الباحث في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض واحتكاكه بكثير من منسوبي القطاعات الأمنية نتيجة عمله كمدرّب لهم في بعض البرامج التدريبية، كان لابد من الاطلاع على آرائهم، أو وجهة نظرهم حول البرامج التدريبية المقدمة لهم بالمركز؛ للتعرف على مدى قناعتهم بها، ومدى تحقيقها لاحتياجاتهم التدريبية؛ وهل هناك قصور في تلك البرامج؛ حتى يمكن وضع الخطط اللازمة لتطويرها، وتجديدها بشكل دائم، دون التوقف عند برامج محددة، أو ثابتة لا تتغير، والارتقاء بمستوى أدائهم نحو الأفضل، ورفع الكفاءة الإنتاجية لتلك القطاعات الأمنية.

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن تطوير البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من وجهة نظر المتدربين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الأصول التاريخية والفكرية لمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؟
- 2- ما المراحل التي تمر بها عملية تقويم البرامج التدريبية؟، وما خصائصها؟
- 3- ما أبرز نماذج تقويم البرامج التدريبية؟
- 4- ما واقع البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات الأمنية بمركز التدريب وخدمة المجتمع؟
- 5- ما التصور المقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود لتلبية الاحتياجات التدريبية للقطاعات الأمنية؟

### هدف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية التوصل إلى تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز تدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للقطاعات الأمنية، وذلك من خلال الكشف عن واقع البرامج التدريبية في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، المقدمة لتلك القطاعات، والتعرف



على خصائص التقييم الجيد لتلك البرامج، مع تبني أهم نماذج التقييم، خلال مراحل عملية تقييم البرامج التدريبية.

## أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة الحالية في:

- 1- أنه نتيجة للمتغيرات في البيئة الداخلية، وما يتطلبه من استيعاب الجديد من الضباط أو الجنود، أو الموظفين المدنيين، والمتغيرات في البيئة الخارجية كالتحديات الأمنية، والتوترات الأمنية للجهاز الأمني في المملكة العربية السعودية، فكان لابد من تقييم البرامج التدريبية المقدمة لتلك القطاعات الأمنية بما يسهم في تحسين أدائها عند ممارستها لمهامها الرئيسية المتمثلة في حفظ الأمن، وإدارة تلك المنظومة؛ ولما لها من دور هام في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لعناصر تلك المنظومة في شتى مجالاتها.
- 2- أن الدراسة الحالية قد تكون مؤشراً على الوضع الحقيقي للبرامج التدريبية المنفذة للقطاعات الأمنية في مركز التدريب وخدمة المجتمع، وبالتالي يمكن أن تكون خطوة على طريق التطوير والتحديث لتلك البرامج.
- 3- تنبيه القائمين على تدريب القطاعات الأمنية إلى ضرورة وأهمية متابعة أثر التدريب، من خلال عدة طرق تناسب مع الهدف المرجو منها؛ للتأكد من جدوى هذه البرامج على الفئة المستهدفة.
- 4- لفت نظر القائمين على تدريب القطاعات الأمنية إلى جدوى البرامج التدريبية المقدمة لمنسوبيهم، ومدى أثرها، وعوائدها الملموسة على أداء منسوبيها، ومن ثم اتخاذ القرار باستمرارها ودعمها، أو العمل على تطويرها وتجديدها.
- 5- إن تقييم البرامج التدريبية الموجهة للقطاعات الأمنية التابعة لوزارة الداخلية، يساعد في تشخيص أبرز نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وتحديد الصعوبات والمعوقات؛ وبالتالي يمكن تحسين مستوى البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع لهم؛ حتى يتم تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- 6- المساعدة في وضع خطط مستقبلية للتدريب أثناء الخدمة؛ لرفع الكفاءة الذاتية لمنسوبي تلك القطاعات الأمنية.

## حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

### الحد الموضوعي:

تقويم البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات الأمنية في مجال الدورات الإدارية والحاسوبية، واللغوية، بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، من خلال آراء المتدربين.

### الحد البشري:

عينة عشوائية من المتدربين بالقطاعات الأمنية بالرياض بالمملكة العربية السعودية، قوامها 204 أربعة ومائتي متدرب بنسبة 23.8% من إجمالي عدد المتدربين بمركز التدريب وخدمة المجتمع خلال الفترة التدريبية المختارة، البالغ عددهم 883 ثلاثة وثمانون وثمانمائة متدرب.

### الحد الزمني

البرامج التدريبية الخاصة بالقطاعات الأمنية التي تم تنفيذها في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود عام 1437هـ/2016م خلال الفترة التدريبية من 1437/2/17 حتى 1437/5/17هـ.

### الحد المكاني:

مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض.

### منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الحالية، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد تم استخدام المنهج الوصفي، وذلك لتحليل الإطار المفاهيمي الخاص بالبرامج التدريبية، من خلال أهدافها، وأنواعها، ومعايير التدريب الجيد، بالإضافة إلى معرفة واقع تطبيق هذه البرامج التدريبية، ومدى تحقق الأهداف المرجوة منها، ومن ثم التوصل إلى وضع تصور مقترح قد يساعد في تطوير هذه البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، في ضوء متغيرات العصر.

### أدوات الدراسة

استخدم الباحث في هذه الدراسة الاستبانة كأداة أساسية لتقويم البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، من خلال التعرف على وجهة نظر عينة الدراسة من منسوبي

القطاعات الأمنية بالرياض عن جدوى هذه البرامج التدريبية المقدمة لهم، وأثرها على مستوى أدائهم، واحتياجاتهم المهنية.

## مصطلحات الدراسة

شملت الدراسة الحالية مجموعة من المصطلحات، تمثلت فيما يلي:

### البرامج التدريبية:

ويقصد بها هنا مجموعة من الأنشطة التدريبية المنظمة والموجهة للقطاعات الأمنية ضمن خطة تدريبية داخل مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، تتعلق بالبرامج الإدارية، والبرامج الحاسوبية، واللغوية؛ بهدف تحسين وتطوير معارفهم، وكفاءتهم، ومهاراتهم؛ لتحقيق أهداف المنظمة.

### القطاعات الأمنية:

ويقصد بها هنا: كل من ينتسب لجهة من الجهات أو الأجهزة الأمنية بالرياض، ويلتحقون بالبرامج التدريبية التي يتم تنفيذها في مركز التدريب وخدمة المجتمع التابع لجامعة الملك سعود بالرياض.

### خطوات الدراسة:

سعيًا للإجابة عن تساؤلات الدراسة المثارة، وتحقيقًا لأهدافها الأساسية، واتساقًا مع المنهجية العلمية المتبعة، فقد سارت الدراسة وفق الخطوات التي توضحها المحاور الرئيسية التالية:

**المحور الأول:** الإطار النظري، وشمل:

أولاً: الأصول التاريخية والفكرية لمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

ثانيًا: خصائص تقييم البرامج التدريبية.

ثالثًا: مراحل تقييم البرامج التدريبية.

رابعًا: نماذج تقييم البرامج التدريبية.

**المحور الثاني:** الدراسة الميدانية ومناقشة نتائجها.

**المحور الثالث:** تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع

بجامعة الملك سعود للقطاعات الأمنية بالرياض.

وتم تناول كل محور بشيء من التفصيل على النحو التالي:

## المحور الأول: الإطار النظري

### أولاً: الأصول التاريخية والفكرية لمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود

في إطار الحديث عن مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود كان لا بد من تحديد بعض الملامح العامة، التاريخية، والفكرية للمركز؛ حتى يتم معرفة التطورات المختلفة التي تمر بها منذ نشأته وحتى الآن، بالإضافة إلى إطلالة على الفلسفة الحاكمة له، من حيث: أهدافه الاستراتيجية، ومهامه الأساسية المحددة له، والمجالات الفكرية والعلمية التي يهتم بها، ويركز عليها، من خلال البرامج التدريبية التي يقدمها لمختلف قطاعات المجتمع، وبالتالي فهذه الأصول التاريخية والفكرية لمركز التدريب وخدمة المجتمع سيتم الحديث عنها خلال السطور التالية.

### 1- التطورات التي مر بها مركز التدريب وخدمة المجتمع

أنشئ مركز التدريب وخدمة المجتمع عام 1416هـ، وكان يسمى "مركز خدمة المجتمع والتدريب المستمر"، حيث كان تحت مظلة كلية المعلمين، في إطار وكالة الوزراء لكليات المعلمين التابعة لوزارة المعارف السعودية<sup>(22)</sup>، ومر بعدة مراحل خلال فترة وجوده، شملت المرحلة الأولى صدور اللائحة التنظيمية الأولى عام 1417هـ، ثم صدرت اللائحة في صورتها النهائية، وتغير المسمى إلى "مركز التدريب وخدمة المجتمع"، وأقرب اللائحة بموجب القرار رقم 16 من قرارات مجلس الكليات التاسع عشر في 1420/11/10هـ، وتم إبلاغها بالتعميم رقم 26/550 بتاريخ 1421/1/11هـ، بهدف تنظيم أعمال المركز، وبعد تطبيقها لمدة تزيد عن ست سنوات، وصدور بعض التعاميم والقرارات لتعديل، أو إضافة بنود أخرى، من خلال التطبيق العملي للائحة، وما أبداه وكلاء/ مديرو مراكز التدريب في لقاءاتهم المتعددة؛ فقد أصدر وكيل الوزارة لكليات المعلمين القرار رقم 358251 بتاريخ 1427/10/10هـ بتشكيل لجنة لجمع وتحديث واعداد وطباعة اللوائح المنظمة للتدريب في كليات المعلمين، وفي المرحلة الثانية سنة 1428هـ تم وضع لائحة جديدة سميت "لائحة التدريب وخدمة المجتمع بكليات المعلمين" من إعداد عمادة البرامج التدريبية وخدمة المجتمع<sup>(23)</sup>، حيث انضمت كليات المعلمين على مستوى المملكة العربية السعودية إلى وزارة التعليم العالي، كل كلية من كليات المعلمين تم ضمها إلى الجامعة الموجودة في منطقتها الجغرافية، وبالتالي تم ضم كلية المعلمين بالرياض إلى جامعة الملك سعود، واستمر مركز التدريب وخدمة المجتمع في تبعيته لكلية المعلمين، ثم جاءت المرحلة الثانية في عام 1429هـ والتي نفذت عام 1433هـ، حيث تم صدور "قرار مجلس التعليم العالي رقم 1429/50/10هـ بجلسته

الخمسین المعقودة بتاريخ 1429/7/10هـ، والقاضي بالموافقة على إعادة هيكلة كلية المعلمين بالجامعة، وضمها لكلية التربية، والمتوج بموافقة خادم الحرمين الشريفين رئيس مجلس الوزراء رئيس مجلس التعليم العالي على محضر الجلسة بالتوجه البرقي الكريم رقم 10209/م ب وتاريخ 1429/12/30هـ (24)، ثم تم ضم مركز التدريب وخدمة المجتمع إلى وكالة تطوير الأعمال بجامعة الملك سعود، وما زال تابعاً لها حتى الآن (25).

ويقدم المركز العديد من البرامج التدريبية، مثل: البرامج التربوية الطويلة، كالبرامج المخصصة لتدريب مديري المدارس بمراحلها المختلفة، لمدة فصل دراسي، ودبلوم اختصاصي مراكز مصادر التعلم لمدة فصل دراسي، وبرامج لتدريب مشرفي رواد النشاط بالمدارس لمدة فصل دراسي، وبرنامج الصفوف الأولية لمدة عام دراسي، وبرنامج الدبلوم العام في التربية لمدة عام دراسي، بالإضافة إلى البرامج التربوية القصيرة، ومثل: البرامج الحاسوبية بأنواعها المختلفة، وبرامج اللغات بمستوياتها المتنوعة (26).

كما يقدم المركز البرامج التدريبية؛ التي تخدم العديد من القطاعات المجتمعية، وخاصة القطاعات الأمنية، بأشكالها المختلفة، والتي شملت العديد من البرامج التدريبية، مثل: برامج الحاسب الآلي، والبرامج الإدارية والقيادية، وبرامج الجودة، والبرامج المالية، والبرامج التخصصية، وبرامج اللغة الإنجليزية، وبرامج الدبلومات التأهيلية، والتي تراوحت مدة التدريب فيها بين: شهر، أو ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر (27).

## 2- الأهداف الاستراتيجية

يسعى المركز إلى تحقيق الأهداف التالية (28):

- (أ) نشر ثقافة التدريب بين أفراد المجتمع.
- (ب) الإسهام في خدمة المجتمع؛ بتنظيم مجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة غير الربحية.
- (ج) تصميم البرامج التدريبية، وتقديم الاستشارات والخدمات النوعية لمختلف قطاعات المجتمع الحكومية والخاصة.
- (د) إعداد المتدربين من خريجي الثانوية العامة؛ للحصول على الشهادات التي تؤهلهم لسوق العمل.
- (هـ) إعداد المتدربين من خريجي الجامعات للحصول على الشهادات التي تؤهلهم لسوق العمل.
- (و) تقديم مجمعة من الدبلومات التربوية والتخصصية؛ التي تؤهل أفراد المجتمع لسوق العمل.

## 3- مهام المركز

## للمركز مجموعة من المهام، تتمثل في (29):

- (أ) إعداد الخطط التدريبية على أسس علمية مدروسة؛ لتقليص فجوة الأداء بين الواقع والمأمول.
- (ب) تصميم برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية الواقعية لأفراد القطاعين: العام والخاص.
- (ج) تصميم ومراجعة الحقائق التدريبية ونشرها.
- (د) تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والدبلومات وفق جدول زمني حسب حاجة المجتمع.
- (هـ) تقديم الاستشارات والمقترحات التدريبية للجهات ذات العلاقة وفق الأنظمة المعمول بها.
- (و) تقويم البرامج التدريبية.
- (ز) التطوير الدائم والمستمر للبرامج التدريبية في ضوء احتياجات سوق العمل، وآراء الفئات المستهدفة.

## 4- مجالات التدريب المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع للقطاعات الأمنية

يقوم مركز التدريب وخدمة المجتمع بتنفيذ ثلاث فترات تدريبية خلال العام، مدة كل فترة ثلاثة شهور، بالإضافة إلى بعض البرامج الأخرى القصيرة التي تنفذ كل شهر، وبرامج أخرى تنفذ كل ستة شهور، وهناك برامج أخرى تنفذ على مدار السنة كاملة، بل وهناك برامج أخرى يتم تنفيذها طبقاً لاحتياجات بعض الجهات، وقد تم اختيار عينة الدراسة من البرامج الثابتة، وهي التي تنفذ كل ثلاثة شهور، بعضها برامج إدارية، والبعض الآخر برامج تقنية.

## جدول (1)

البرامج التدريبية المقدمة للجهات الأمنية في مركز التدريب وخدمة المجتمع خلال فترة الدراسة

المجموع	اللغة الإنجليزية	البرامج التقنية	البرامج الإدارية	تصنيف البرامج
22	1	6	15	العدد
%100	4.5	27.3	68.2	النسبة المئوية

ويتضح من خلال العرض السابق أن مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود يعتمد على الكثير من الأدوات لتحقيق أهدافه، وإبراز فلسفته وأفكاره وأنشطته المرتبطة بالتدريب على مستوى المجتمع بشكل عام، ومختلف القطاعات، سواء الحكومية، أو الأهلية.

فالمركز يتبنى العديد من السياسات وآليات العمل للارتقاء بكفاءة وفاعلية جهوده التدريبية المتنوعة، من خلال دراسة المراكز المشابهة له على جميع المستويات، محلياً وإقليمياً، وعالمياً؛ وذلك للإفادة منها في تقديم برامج حديثة ومتطورة، وتحقيق التنمية البشرية، والعمل على رفع معدلات الأداء الوظيفي بشكل مستمر لجميع قطاعات المجتمع، ومنها القطاعات الأمنية، وتنمية العلاقات مع الخبراء والمختصين في مجال التدريب؛ للعمل في ضوء أسس علمية واضحة، حيث يحرص المركز على أن تكون مخرجاته متميزة بقدر عال، معرفياً ومهارياً، ووجدانياً.

### ثانياً: خصائص تقييم البرامج التدريبية

هناك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تتسم بها عملية تقييم البرامج التدريبية، منها (30):

1- الشمولية: وتتضح الشمولية من خلال إعطاء النموذج اهتماماً متوازناً؛ لتقييم كفاءة البرنامج التدريبي، وتقييم فاعليته؛ وذلك من خلال تقييم جميع عناصر البرنامج التدريبي، ومكوناته، والمستلزمات الإدارية، والفنية، والمالية، والأهداف، والمحتوي، وبيئة التدريب، والوسائل والأساليب، والأنشطة، والمكان، والزمان؛ وذلك للتعرف على مدى تحقيقه للأهداف التي وضع من أجلها، وتحديد مدى تحقيق البرنامج للآثار المتوقعة منه.

2- التكامل: ويتمثل ذلك في التأكيد على التكامل بين مكونات البرنامج التدريبي، وعدم اقتصر عمليات التقييم على آراء المتدربين فقط، بل يمتد ليشمل استطلاع رأي كل المهتمين بالعملية التدريبية، كالمدرسين، ومنسقي البرامج التدريبية، والمشرفين؛ مما يعمل على التكامل في المعلومات المرجوة من عملية التغذية الراجعة.

3- مراعاة البعد الاقتصادي: ويتمثل في جانبين، هما: التكلفة الاقتصادية، وتقييم الفاعلية الاقتصادية، بمعنى تحديد مدى اقتصادية تكلفة تصميم وإعداد وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتحديد النتائج الاقتصادية لأداء المتدربين في القطاعات الأمنية.

4- الاستمرارية: حيث تبدأ منذ التخطيط للبرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم الكشف عنها، وتغطي المراحل الثلاث للعملية التدريبية: أثناء التصميم، أثناء التدريب، بعد التدريب.

5- المشاركة: بأن يشارك في عمليات التقييم خبراء في التدريب، ومسئول التدريب، والمشرفون، والمدربون، والمتدربون.

6- تنوع أدوات التقييم: من خلال استخدام أدوات تقييم متعددة مثل: الاستبانات، وأدوات الملاحظة، والاختبارات، والمقابلات، وغيرها.

7- توفير تغذية راجعة مستمرة: فالتغذية الراجعة هي مفتاح تحديد النجاح النهائي للمتدرب، ويمكن للمقيم الكفاء ملاحظة الأهداف والأنشطة التدريبية، وذلك لوصف التدريب المنشود بدقة.

### ثالثاً: مراحل تقييم البرامج التدريبية

تعد عملية تقييم البرامج التدريبية من أهم مراحل عملية التدريب؛ لمعرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها، ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة؛ حتى يمكن تطوير التدريب، وزيادة فاعليته بشكل دائم. وتتم عملية تقييم البرامج التدريبية بعدة مراحل زمنية، يمكن تقسيمها إلى أربعة مراحل أساسية كالتالي (31):

- **المرحلة الأولى:** مرحلة التقييم قبل التدريب، وتشمل العناصر التالية: أهداف البرنامج التدريبي، تنظيمه وتصميمه، احتياجات المتدرب، ومعلوماته، وسلوكه.
- **المرحلة الثانية:** مرحلة التقييم أثناء البرنامج التدريبي، وتشمل: العناصر التالية: أهداف البرنامج التدريبي، وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها وردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، والمعلومات، والسلوك.
- **المرحلة الثالثة:** وتشمل: مرحلة التقييم بعد انتهاء البرنامج التدريبي، وتضم: تقييم العناصر التالية: أهداف البرنامج التدريبي، ونتائجه، وردود أفعال المتدربين، ومعلوماتهم، وسلوكهم، والنتائج المبدئية في أدائهم عند عودتهم لوظائفهم.
- **المرحلة الرابعة:** مرحلة التقييم أثناء العمل: وتتصل بمدى الاستفادة من البرنامج التدريبي، والتغير في السلوك الوظيفي.

### رابعاً: نماذج تقييم البرامج التدريبية

يركز تقييم البرامج التدريبية على تقييم انطباق المتدربين المشاركين فيه، من حيث تحقيق الأهداف المرجوة، ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، والمعايير التي تحكم تقييم البرامج التدريبية تنقسم إلى قسمين، هما: قسم يتناول المعايير الداخلية، وتشمل: محتوى البرنامج، وأساليب ووسائل التدريب، والعمليات التي تتم أثناء انعقاد البرنامج، ويمكن قياسها من زاويتين، هما رد الفعل، والتعلم،



والقسم الثاني يتضمن المعايير الخارجية؛ التي تتعلق بالسلوك الوظيفي، وتتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء منسوبي القطاعات الأمنية بعد تخرجه من البرنامج، والتحاقه بعمله مرة أخرى، ويقاس من زاويتين، هما: النتائج، والسلوك، وهناك العديد من نماذج تقييم البرامج التدريبية، منها:

### 1- نموذج كيركباتريك Donald L Kirkpatrick

ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة وانتشاراً لتقييم البرامج التدريبية، ومعظم النماذج المستخدمة اليوم في تقييم التدريب هي عبارة عن نماذج مطورة منه، ويتكون من أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات طرقاً متتابعة لتقييم البرامج التدريبية، وتزداد الصعوبة والتكلفة لإجراء التقييم كلما اتجهنا من المستوى الأول إلى المستوى الرابع<sup>(32)</sup>، وتشمل هذه المستويات:

#### أ) رد الفعل: Reaction

ويتمثل في قياس مستوى رد فعل المتدربين؛ للتعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج التدريبي ككل، لشمول محتوى البرنامج التدريبي، والمتدربين، والمدربين، والوسائل التدريبية... إلخ، ومن أمثلته: استمارات تغذية راجعة لقياس رد فعل المتدربين في نهاية البرنامج التدريبي، أو ردود أفعال شفوية، كالمداخلات، أو المقابلات، فهي تعطي تغذية راجعة، تساعد في تقييم البرامج، كالتعليقات، والاقتراحات لتطوير البرامج المستقبلية، كما تساعد على تحسين أداء المدربين، كما يمكن الاستفادة أيضاً من ردود أفعال المتدربين في بناء مقياس أداء للبرامج التدريبية، أي محاولة إيجاد إجابة للسؤال التالي: هل المتدربون راضون عن البرنامج التدريبي؟<sup>(33)</sup>.

#### ب) التعلم: Learning

ويتمثل في قياس مستوى ما اكتسبه المتدرب من مبادئ ومعلومات وحقائق ومهارات، أي: هل حدث تغيير في معلومات وقدرات المتدربين نتيجة تعلمهم؟، وذلك مثل: تقييم أو اختبارات تتم بشكل نموذجي قبل وبعد التدريب، كاستخدام اختبارات كتابية، أو اختبارات شفوية، أو نقاشات مع المتدربين حول محتوى التدريب، أو تقييم ذاتي من المتدربين للتعلم، أو تحليل واجبات ومنتجات المتدربين<sup>(34)</sup>.

#### ج) السلوك (التطبيق): Behavior

ويتمثل في قياس التغييرات التي طرأت على سلوك المتدربين نتيجة للبرنامج، وذلك بعد عودتهم لأعمالهم، وهذا المستوى من أصعب مستويات التقييم، ويشمل: إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الالتحاق بالبرنامج التدريبي وبعده، أو إجراء التقييم بعد أشهر من انتهاء البرنامج؛ ليكون المتدرب قد

مارس ما تعلمه، أو مقابلات مع المتدربين بخصوص التقويم الذاتي لقدراهم حول كيفية تطبيق ما تعلموه، وتغذية راجعة من مشرفي المتدربين بخصوص درجة التطبيق (35).

#### (د) النتائج (الأثر) Results:

وتتمثل في ربط نتائج التدريب بأهداف المنظمة، وقياس مستوى عائد البرامج التدريبية من فوائد على المنظمة (توفير النفقات دون إهدار، سجلات الأداء للموظفين، عدد شكاوى العملاء، تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، انخفاض معدلات الغياب، قلة الأخطاء في العمل)، فالتقويم هنا يشمل النتائج الملموسة للتدريب، والتغييرات التي أحدثتها المتدربون لصالح الأجهزة التي يعملون بها، والتي تنعكس آثارها على نتائج عملهم الفعلي، أي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟، وذلك مثل: تحليل مستويات أداء المؤسسة المستهدفة وتغذية راجعة تتعلق بالرضا الداخلي والخارجي للأداء، ومقارنات الأداء قبل وبعد التدريب، وتغذية راجعة من الرؤساء، أو الهيئات العليا في المؤسسة، أو من المواطنين، تقويم والتقويم في هذا المستوى يتطلب وقتاً كافياً للتعرف على النتائج وقياسها، ولا يتم تنفيذه مباشرة عقب انتهاء البرنامج التدريبي، وبالتالي لابد من متابعة القياس في هذا المستوى (36).

#### 2- نموذج باركر Parker

وهي طريقة ابتكرها باركر لتصنيف أنواع التقويم طبقاً للمعلومات التي تم تجميعها، وهو يشبه إلى حد كبير نموذج كيركباتريك، وقسم باركر المعلومات إلى أربع مجموعات (37)، وهي:

##### (أ) أداء الوظيفة Job Performance

وهو تقويم حجم التقدم الذي حققه الأفراد في وظائفهم، ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تطوير أدائه في العمل، من حيث حجم المنتج، نوعيته وجودته، وحجم النفقات التي وفرها، وشكل التغييرات التي طرأت على سلوكه، والتي اتسمت بالتحسن والتجديد.

##### (ب) أداء المجموعة Group Performance

وهذا النوع من التقويم يركز على تأثير البرنامج على مجموعة ما، يعمل المشاركون من خلالها، أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل، ويتضمن قياس أداء المجموعة للإنتاجية الكلية، مثل: الإنتاج، معدلات الأخطاء، التكاليف، التغيب عن العمل، وغيرها.

##### (ج) رضا المتدرب / المشارك Participant satisfaction

ويشمل ذلك: محتويات البرنامج، وطرق التدريب، ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وذلك يمكن أن يتم عن طريق استمارات استطلاع الرأي؛ التي توزع في نهاية البرنامج التدريبي، وكذلك من خلال المقابلات مع المشاركين؛ للتعرف على مدى رضاهم عن البرنامج التدريبي.

### د) الحكم المعرفي الذي حصل عليه المتدرب/ المشارك **Participant information**

وهذه المجموعة تشمل تقويم كم ونوعية المعارف، والمهارات التي اكتسبها المتدرب من البرنامج التدريبي، ويفضل في هذه المجموعة إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي؛ لمعرفة مقدار ما اكتسبه المشارك.

### 3- أسلوب شركة بيل **The Bell System**

وهو أسلوب مختلف إلى حد ما، وضعته شركة **The Mary Jo Bell System & AT& T** and **Stephaine Jakson** وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقده الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وقدم هذا النموذج أربعة مستويات لجمع المعلومات اللازمة لتقييم البرنامج، هي (38):

#### أ) مخرجات ردود الأفعال:

ويمثل هذا آراء المشاركين في البرنامج ككل، أو في محتوياته التفصيلية، مثل: مدة البرنامج، والمحتوى، والأنشطة، وطرق التدريس، أي: مدى قبولهم البرنامج.

#### ب) محصلات الإمكانيات:

ويتضمن ما المتوقع أن يعرفه المشاركون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجون في نهاية البرنامج؟

#### ج) محصلات التطبيق:

ويتضمن ما المتوقع أن يعرفه المشاركون، أو يعتقدونه، أو يفعلونه، أو ينتجون في البيئة الطبيعية الواقعية التي أعد البرنامج من أجلها؟

#### د) محصلات القيمة:

وهي من أهم النتائج؛ لأنها توضح قيمة التدريب مقارنة بتكاليفه، أي: إلى أي مدى أفادت المؤسسة من التدريب، مع مراعاة عامل الوقت، والجهد، والموارد المستثمرة.

### 4- نموذج كيرو **Ciro**

وهذا النموذج اقترحه كل من: Peter Warr, Michael Bird & Neil Rackham، وهو أسلوب فريد لتصنيف التقويم، ويتضمن أربعة مستويات لتقييم البرامج التدريبية، وهي تشكل حروف كلمة (CIRO)، وهي (39):

### أ) تقييم السياق Context Evaluation

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على البيئة المحيطة؛ لتحديد النواحي التدريبية المطلوبة، وتقرير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، حيث يتم تقويم ثلاثة أنواع من الأهداف: أهداف نهائية، وهي نقطة الضعف في المؤسسة التي سيقبل أو يحد منها البرنامج التدريبي، وأهداف متوسطة، وهي التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية، وأهداف فورية، وهي المعارف والمهارات الجديدة، أو وجهات النظر التي يجب أن يكتسبها المشاركون؛ لتغيير سلوكهم الوظيفي، طبقاً لما هو مطلوب.

### ب) تقويم المدخل In put Evaluation

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على موارد التدريب الممكنة؛ للخيار بين المدخلات البديلة، حيث يتضمن هذا التقويم تحليل الموارد المتاحة، وتحديد إمكانية نشرها؛ لتكون هناك فرصة مناسبة لتحقيق الأهداف المحددة.

### ج) تقويم رد الفعل Reaction Evaluation

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على ردود أفعال المشاركين؛ لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، ومحاولة اكتشاف آراء المشاركين في البرنامج عند نهايته، وفي تقويمات المتابعة.

### د) تقويم المخرج Out come Evaluation

وفيه يتم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها للتعرف على نتائج أو مخرجات البرنامج؛ وذلك لتطوير البرامج المستقبلية، وهو أهم أجزاء عملية التقييم.

### 5- نموذج هامبلن Hamblin

وهذا النموذج يشبه نموذج كيركباتريك بشكل عام، ولكنه أضاف له مستوى خامساً، وتمثلت هذه المستويات في (40):

### أ) رد الفعل Reaction:

ويجري هذا التقويم أثناء البرنامج، وبعده مباشرة، وفي وقت لاحق.

**(ب) التعلم: Learning:**

ويهدف إلى تقييم التطور الذي حدث في اتجاهات ومعارف ومهارات المتدربين، ويجب إجراء هذا التقييم قبل وبعد البرنامج، ثم مقارنة نتائج القياس القبلي مع نتائج القياس البعدي.

**(ج) السلوك الوظيفي Behavior:**

وهنا يتم التحقق من أن الأداء الوظيفي قد تغير إلى الأفضل نتيجة البرنامج التدريبي، ويجب إجراء هذا التقييم قبل البرنامج وبعده.

**(د) الأداء Performance:**

في هذا المستوى يتم قياس تأثير البرنامج التدريبي على المتدرب، أو مجموعته، وتحليل التكاليف، والمنافع؛ للتأكد من ذلك.

**(هـ) القيمة النهائية Worth out comes:**

حيث يتم الاهتمام في هذا المستوى بمدى تأثير البرنامج التدريبي على ربحية المنظمة، ودرجة استمرارها.

ولكن هذا التقييم رغم أهميته إلا أنه أكثر مستويات التقييم صعوبة؛ لوجود عوامل أخرى تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى.

وهكذا يتضح من خلال العرض السابق وجود مجموعة من النماذج التي يمكن من خلالها تقييم البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، ولكن سيتم التطبيق في ضوء إحدى هذه النماذج، وهو نموذج كيركباتريك Donald L Kirkpatrick، كما سيتم التطبيق أيضاً في ضوء بعض مستويات هذا النموذج، وهو المستوى الأول (رد الفعل)، والمستوى الثاني (التعلم)، وذلك للمبررات التالية:

- أن هناك بعض المستويات التي تحتاج إلى متابعة أثر التدريب في أماكن أعمال المتدربين، وهو المستوى الثالث (السلوك)، والمستوى الرابع (النتائج) من النموذج وهذا يحتاج إلى دراسة خاصة، وقائمة بذاتها؛ لمتابعة أثر البرنامج التدريبي في، تغيير سلوكيات المتدرب بعد عودته إلى مقر عمله.
- أن المستوى الأول من نموذج كيركباتريك وهو مستوى "رد الفعل" يهتم بقياس مستوى رد الفعل لدى المتدربين؛ للتعرف على مشاعرهم تجاه البرنامج التدريبي ككل، بحيث يشمل محتوى البرنامج، والمدرسين، والوسائل التدريبية، وغيرها من مدخلات العملية التدريبية؛ مما يؤدي إلى تقديم تغذية راجعة

تساعد في تطوير مستوى البرامج التدريبية المقدمة، وهذه نقطة هامة في تقييم البرنامج التدريبي؛ مما دعا إلى تبني هذا النموذج.

■ أن المستوى الثاني (التعلم) من نموذج كيركباتريك يركز على قياس مستوى ما حصله المتدرب من معارف ومعلومات ومهارات؛ الأمر الذي قد يؤدي إلى إحداث تغيير في بنيته المعرفية، ومهاراته الشخصية والعملية، وهذا يمكن أن يتم من خلال تطبيق اختبار قبل وبعد التدريب، كالاختبارات الكتابية التي تكون في نهاية البرنامج التدريبي، أو المناقشات التي تتم داخل قاعة التدريب، وهذا ما يتم تطبيقه في البرامج التدريبية المنفذة بمركز التدريب وخدمة المجتمع.

### المحور الثاني: الدراسة الميدانية

تضمنت الدراسة الميدانية التعريف بإجراءات الدراسة، انطلاقاً من منهج الدراسة، والتعريف بمجتمع الدراسة، وعينتها، ووصف الأداة التي تم إعدادها لتنفيذ تلك الدراسة، والتعرف على إجراءات صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية لها، ومن ثم مناقشة نتائجها، والتوصل إلى أبرز نتائجها. وهدفت الدراسة الميدانية التعرف على آراء بعض منسوبي القطاعات الأمنية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؛ الذين يتلقون برامج تدريبية إدارية أو حاسوبية، أو لغوية وذلك حول تقييم البرامج التدريبية المقدمة لهم في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

### أولاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من "883" ثلاثة وثمانين وثمانمائة متدرب من القطاعات الأمنية المختلفة بالرياض، خلال الفترة التدريبية التي تم فيها تطبيق تلك الدراسة 2/17 - 1437/5/17هـ، وشملت العديد من القطاعات الأمنية، منها أمن المنشآت، والحرس الملكي، والحرس الوطني، والقوات الخاصة، وتدريب وزارة الداخلية، وطيران وزارة الداخلية.

## جدول (2)

## توزيع مجتمع الدراسة

م	القطاع	العدد	النسبة المئوية
1	أمن المنشآت	447	50,62
2	الحرس الملكي	179	20,27
3	الحرس الوطني	86	9,73
4	القوات الخاصة	75	8,49
5	تدريب وزارة الداخلية	62	7,03
6	طيران وزارة الداخلية	34	3,86
الإجمالي		883	

لوحظ من خلال الجدول السابق (2) ارتفاع أعداد قطاع "أمن المنشآت" دون غيره من القطاعات الأخرى، وربما يرجع السبب إلى أن ذلك القطاع ارتبط بعقود تدريبية كبيرة في معظم برامج الإدارية، والحاسوبية، واللغوية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، دون غيره من القطاعات الأخرى، ثم تلاه الحرس الملكي، ثم الحرس الوطني، ثم القوات الخاصة، ثم تدريب وزارة الداخلية، ثم طيران وزارة الداخلية الذي يعد أقل الأعداد في القطاعات، وربما يرجع السبب إلى أن ذلك القطاع تعد هذه الفترة التدريبية هي الأولى له في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، وبالتالي ربما لم يدفعوا بأعداد أكبر حتى يتعرفوا على طبيعة النظام التدريبي في مركز التدريب وخدمة المجتمع، ومن ثم يدفعوا بالمزيد خلال الفترات القادمة، أو ربما أنهم مرتبطون بعقود تدريبية في جهات أخرى.

## ثانياً: عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عدد من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض؛ الذين تم تدريبهم بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود خلال الفترة التدريبية المسائية من 1437/2/17هـ إلى 1437/5/17هـ، والذي بلغ عددهم 204 أربعة ومائتي متدرب، بنسبة 23.1% من مجتمع الأصلي للدراسة خلال تلك الفترة، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

## جدول (3)

## توزيع عينة الدراسة طبقاً للقطاع

م	القطاع	العدد	النسبة المئوية للعدد الكلي للعينة
1	أمن المنشآت	69	33.8
2	الحرس الملكي	47	23.0
3	الحرس الوطني	38	18.6
4	تدريب وزارة الداخلية	36	17.6
5	القوات الخاصة	12	5.9
6	طيران وزارة الداخلية	2	1.0
	الإجمالي	204	%100

اتضح من خلال الجدول السابق (3) أن عدد الذين استجابوا من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض؛ الذين يتدربون بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود قد اختلف طبقاً للقطاع، حيث لوحظ أن عدد منسوبي "أمن المنشآت" قد بلغ 69 متدرِّبًا، بنسبة بلغت 33.8%، وهذا شيء طبيعي؛ نظرًا لأن قطاع أمن المنشآت يعد من أكبر القطاعات المشتركة في البرامج التدريبية في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، في حين بلغ عدد منسوبي الحرس الملكي 47 متدرِّبًا بنسبة بلغت 23.0%، بينما بلغ عدد منسوبي الحرس الوطني 38 متدرِّبًا بنسبة بلغت 18.6%، وبلغ عدد منسوبي تدريب وزارة الداخلية 36 متدرِّبًا، بنسبة بلغت 17.6%، ثم تلاها منسوبي قوات الخاصة الذين بلغ عددهم 12 متدرِّبًا، بنسبة بلغت 5.9%، وجاء في الترتيب الأخير من حيث العدد منسوبي قطاع طيران وزارة الداخلية، حيث بلغ عددهم اثنين من المتدرِّبين، بنسبة بلغت 1.0%، وهذا أمر طبيعي؛ لأن عددهم كان قليلًا.



## جدول (4)

## توزيع عينة الدراسة طبقاً للفئة

م	الفئة	العدد	النسبة المئوية للعدد الكلي للعينة
1	ضباط	54	26,5
2	أفراد	150	37,5
	الإجمالي	204	%100

اتضح من خلال الجدول السابق (4) أن عدد الذين استجابوا من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض؛ الذين يتدربون بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود قد اختلف طبقاً لمتغير الفئة، حيث بلغ عدد الضباط 54 ضابطاً متدرّباً، بينما بلغ عدد الأفراد 150 فرداً متدرّباً، وهذا أمر منطقي؛ نظراً لأن الأفراد يمثلون القطاع الكبير عدداً في تلك القطاعات الأمنية، وبالتالي كان عددهم في العينة أكبر من عدد الضباط.

## جدول (5)

## توزيع عينة الدراسة طبقاً للعمر

م	فئة العمر	العدد	النسبة المئوية للعدد الكلي للعينة
1	29-20 سنة	80	39,2
2	39-30 سنة	100	49,0
3	40 فأكثر	24	11,8
	الإجمالي	204	%100

اتضح من خلال الجدول السابق (5) أن عدد الذين استجابوا من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض؛ الذين يتدربون بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ قد اختلف طبقاً لمتغير العمر، حيث بلغ عدد الفئة العمرية "29-20 سنة" 80 متدرّباً، بنسبة مئوية بلغت 39.2%، بينما بلغ عدد الفئة العمرية "39-30 سنة" 100 متدرّب، بنسبة مئوية بلغت 49.0%، أما الفئة العمرية "40 فأكثر" فبلغت 24 متدرّباً بنسبة مئوية بلغت 11.8%، ويلاحظ هنا أن فئة "39-30 سنة" هي الأكبر عدداً، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أنها فئة تتوسط العمر، وبالتالي يكون لديها وعي كبير بأهمية التدريب؛ مما جعلها تقبل على الاشتراك بشكل كبير في البرامج التدريبية، بعكس الفئة الأولى التي تعد فئة

جديدة في الالتحاق بتلك القطاعات الأمنية؛ مما جعلها لم تفتن بعد إلى أهمية الاشتراك في تلك البرامج التدريبية، كما أن الفئة الأخيرة قد اقتربت من سن التقاعد، وبالتالي لم تعد تهتم بشكل كبير بالالتحاق بالبرامج التدريبية؛ لأنها لم تعد تضيف لها شيئاً جديداً، سواء في الحصول على مكافآت، أو الحصول على ترقية.

### ثالثاً: أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية؛ قام الباحث بإعداد استبانة لتقويم البرامج التدريبية المنفذة في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، والموجهة للقطاعات الأمنية بالرياض، وذلك من خلال وجهة نظر المتدربين، اعتماداً على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع الاستعانة بذوي الخبرة والاختصاص في هذا المجال.

وقد تكونت الاستبانة من (39) فقرة، وقسمت إلى ستة محاور، تمثلت في:

- 1- التخطيط للبرامج التدريبية.
- 2- تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- 3- أوقات وأماكن البرامج التدريبية.
- 4- كفاءة المدرب.
- 5- البيئة التدريبية.
- 6- مشكلات تواجه العملية التدريبية.

### وصف الأداة

تضمنت الأداة في صورتها الأولية (47) فقرة، يجب عنها المستجيب وفق تدرج ثلاثي، وبعد تحكيم الأداة من 10 محكمين من أساتذة الجامعة والخبراء التربويين؛ لمراجعتها، والحكم بصلاحياتها، أسفر ذلك عن الموافقة على (39) فقرة، جرى اعتمادها في أداة الدراسة، واستقرت في صورتها النهائية.

وتكونت الاستبانة من قسمين:

**القسم الأول:** خاص بالبيانات الأولية لعينة الدراسة؛ وشملت: (القطاع الأمني، الفئة، العمر)

**القسم الثاني:** محتوى الاستبانة، وذلك لقياس عدة محاور، تمثلت في: التخطيط للبرامج التدريبية، تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين، أوقات وأماكن البرامج التدريبية، كفاءة المدرب، البيئة التدريبية، مشكلات تواجه العملية التدريبية.

## جدول (6)

## توزيع محاور الدراسة وعدد عبارات قياس كل محور

م	المحور	عدد الفقرات
1	التخطيط للبرامج التدريبية	9
2	تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين	7
3	أوقات وأماكن البرامج التدريبية	5
4	كفاءة المدرب	5
5	البيئة التدريبية	6
6	مشكلات تواجه العملية التدريبية	7
	العدد الإجمالي	39

## رابعاً: إجراءات تطبيق أداة الدراسة

لتطبيق أداة الدراسة الميدانية تم إتباع الإجراءات التالية:

- 1- إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها.
- 2- حصر أفراد مجتمع الدراسة، واختيار العينة العشوائية المحددة.
- 3- توزيع الأداة على العينة، وكيفية تعبئتها، والمهلة المقدرة لذلك، وكيفية إعادتها للباحث.
- 4- فرز الاستمارات المعادة، واستبقاء غير الصالح منها، ثم إدخال الاستمارات الصالحة للحاسوب لتحليلها.
- 5- معالجة البيانات إحصائياً، واستخراج النتائج، وعرضها، ومناقشتها، والوصول للنتائج، والخروج بالتوصيات الملائمة.

## خامساً: المعالجة الإحصائية

اعتمد الباحث في خطة التحليل الإحصائي لبنود هذه الاستبانة على مجموعة من المعالجات الإحصائية لاستجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار الثامن عشر (SPSS 18.0)، وتم تقنين الاستبانة على النحو التالي:

## 1- صدق الاستبانة

شمل صدق الأداة ما يلي:

**(أ) صدق المحكمين**

للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، بلغ عددهم 10 محكمين، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم وتعديلاتهم أعيدت صياغة بعض فقرات الاستبانة وفق ما اقترحوه، وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية.

**(ب) صدق التجانس الداخلي**

قام الباحث بحساب صدق التجانس الداخلي من خلال حساب قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور من المحاور الستة بالدرجة الكلية للاستبانة، وحساب مستوى الدلالة، ويتضح هذا من خلال الجدول التالي:

## جدول (7)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية لمحاور الاستبانة

م	المحور	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
1	التخطيط للبرامج التدريبية	0.776	دالة
2	تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين	0.787	دالة
3	أوقات وأماكن البرامج التدريبية	0.666	دالة
4	كفاءة المدرب	0.536	دالة
5	البيئة التدريبية	0.701	دالة
6	مشكلات تواجه العملية التدريبية	0.553	دالة

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (7) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ لارتباط درجة المحور بالدرجة الكلية، مما يدل على وجود تجانس داخلي للاستبانة.

## 2- ثبات الاستبانة

أ) ثبات الاستبانة والمحاور:

قام الباحث بتطبيق معادلة ألفا - كرونباخ؛ لحساب ثبات الاستبانة ككل، والمحاور الفرعية لها، ويتضح ذلك من خلال استعراض نتائج الجدول التالي:

## جدول (8)

ثبات الاستبانة ككل والمحاور الفرعية باستخدام طريقة ألفا - كرونباخ

م	المحور	قيمة معامل الثبات
1	التخطيط للبرامج التدريبية	0.829
2	تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين	0.819
3	أوقات وأماكن البرامج التدريبية	0.754
4	كفاءة المدرب	0.814
5	البيئة التدريبية	0.816
6	مشكلات تواجه العملية التدريبية	0.857
	الثبات الكلي	0.890

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (8) ارتفاع قيم معاملات الثبات ألفا - كرونباخ للمحاور الستة، وللاستبانة ككل.

(ب) ثبات عبارات المحاور

### 1- ثبات العبارات بطريقة ألفا كرونباخ

قام الباحث بحساب ثبات كل عبارة من عبارات المحاور الستة للاستبانة؛ باستخدام معادلة ألفا - كرونباخ، كما هو موضح بالجدول التالي:

### جدول (9)

ثبات عبارات محاور الاستبانة باستخدام طريقة ألفا - كرونباخ

المحور الأول		المحور الثاني		المحور الثالث		المحور الرابع		المحور الخامس		المحور السادس	
م	قيمة ألفا	م	قيمة ألفا	م	قيمة ألفا	م	قيمة ألفا	م	قيمة ألفا	م	قيمة ألفا
1	0.889	10	0.887	17	0.890	22	0.888	27	0.888	33	0.888
2	0.886	11	0.886	18	0.889	23	0.889	28	0.886	34	0.890
3	0.887	12	0.885	19	0.887	24	0.888	29	0.887	35	0.888
4	0.886	13	0.886	20	0.889	25	0.888	30	0.885	36	0.890
5	0.887	14	0.887	21	0.885	26	0.887	31	0.885	37	0.893
6	0.888	15	0.887					32	0.887	38	0.893
7	0.886	16	0.884							39	0.893
8	0.886										
9	0.885										

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (9) ارتفاع قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.

### 2- ثبات الاتساق الداخلي

استخدم الباحث معادلة بيرسون لحساب قيمة معامل ارتباط درجة كل عبارة بالمحور الذي تنتمي

إليه، ومستوى الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول (10)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الأول "التخطيط للبرامج التدريبية"

م	عبارات المحور الأول	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
1	الاشتراك في تحديد الاحتياجات التدريبية	0.543	دالة
2	أهداف البرامج التدريبية محددة بدقة ووضوح	0.683	دالة
3	الاشتراك مع المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية.	0.663	دالة
4	مراعاة أهداف البرامج التدريبية المتطلبات التطويرية للقطاع الذي أنتمي إليه.	0.665	دالة
5	المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي التدريبية.	0.639	دالة
6	المحتوى يعرض وفقاً لمبادئ التدرج.	0.621	دالة
7	الارتباط بين الجانب النظري والجانب العملي في البرنامج التدريبي.	0.678	دالة
8	محتوى الوحدات التدريبية للبرامج محدد بشكل يتناسب مع أهداف البرنامج.	0.750	دالة
9	تميز المحتوى بالحدثة التي تتلاءم مع متطلبات العصر.	0.713	دالة

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (10) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛

لارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للمحور؛ مما يدل على وجود تجانس داخلي للمحور.

## جدول (11)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الثاني

"تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين"

م	عبارات المحور الثاني	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
10	البرامج تعمل على مساعدة المتدرب على النمو المهني	0.655	دالة
11	الإفادة مما تعلمته أثناء التدريب في عملي	0.733	دالة
12	البرامج التدريبية تنمي القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في تنفيذ الواجبات الأمنية المسندة خلال الوقت المناسب.	0.734	دالة
13	البرامج التدريبية تزيد من قدرتي على اتخاذ القرارات الرشيدة دون الخاطئة.	0.716	دالة

دالة	0.680	البرامج التدريبية تطور الكفايات الإدارية لدى.	14
دالة	0.634	البرامج التدريبية تنمي القدرة على التخطيط الجيد لدى المتدربين.	15
دالة	0.714	البرامج التدريبية تحقق التوقعات التي كنت أنتظرها.	16

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (11) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ لارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للمحور؛ مما يدل على وجود تجانس داخلي للمحور.

### جدول (12)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الثالث "أوقات وأماكن البرامج التدريبية"

م	عبارات المحور الثالث	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
17	أوقات الدورات التدريبية كانت خارج وقت العمل الرسمي	0.677	دالة
18	أوقات البرامج التدريبية مناسبة	0.712	دالة
19	ساعات التدريب موزعة بشكل يتناسب مع محتوى وحدات البرنامج	0.703	دالة
20	قاعات التدريب مصممة بشكل مناسب.	0.609	دالة
21	مكان انعقاد الدورات التدريبية يتمتع بجو يساعد المتدرب على الاستيعاب.	0.572	دالة

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (12) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ لارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للمحور؛ مما يدل على وجود تجانس داخلي للمحور.



## جدول (13)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الرابع "كفاءة المدرب"

م	عبارات المحور الرابع	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
22	المدرب قادر على إيصال المعلومات للمتدربين بوضوح	0.769	0.01
23	المدرب قادر على العرض المنظم لمحتوى المادة	0.831	0.01
24	المدرب قادر على تحفيز المتدربين للمشاركة في النقاش.	0.756	0.01
25	المدرب يستخدم أساليب تدريبية متنوعة.	0.816	0.01
26	امتلاك المدربين مهارات اتصالية عالية مع المتدربين.	0.781	0.01

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (13) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ لارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للمحور؛ مما يدل على وجود تجانس داخلي للمحور.

## جدول (14)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور الخامس "بيئة التدريب"

م	عبارات المحور الخامس	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
27	سعة القاعات التدريبية ملائمة.	0.711	دالة
28	المقاعد منظمة بطريقة ملائمة ومريحة	0.796	دالة
29	مستوى التهوية والتكييف والإضاءة داخل القاعات مناسب.	0.720	دالة
30	تجهيزات القاعة التدريبية متوفرة.	0.765	دالة
31	مكتبة مركز التدريب محدثة ومشملة على كل ما يخص البرامج التدريبية.	0.680	دالة
32	توفر موقف سيارات مناسب للمدربين والمتدربين	0.677	دالة

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (14) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ لارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للمحور؛ مما يدل على وجود تجانس داخلي للمحور.

## جدول (15)

قيمة معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية للمحور السادس  
"مشكلات تواجه العملية التدريبية"

م	عبارات المحور السادس	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة عند 0.01
33	تنفيذ البرامج التدريبية يتم بشكل عشوائي.	0.765	دالة
34	ضعف التنسيق بين مركز التدريب وبين الجهة المرشحة للمتدربين.	0.760	دالة
35	عدم مواكبة البرامج التدريبية للتطورات السريعة.	0.773	دالة
36	ضعف مستوى المدربين.	0.785	دالة
37	غياب الموضوعية في ترشيح المدربين.	0.722	دالة
38	ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالحوافز المادية والترقيات فقط.	0.669	دالة
39	انخفاض مستوى الوعي بأهمية التدريب لدى المتدربين.	0.657	دالة

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (15) وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01؛ لارتباط درجة العبارات بالدرجة الكلية للمحور؛ مما يدل على وجود تجانس داخلي للمحور.

## سادساً: تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة الحالية تقويم البرامج التدريبية الموجهة للقطاعات الأمنية بالرياض بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر المتدربين، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مختارة بشكل عشوائي من مجتمع الدراسة، وبعد الانتهاء من جمع البيانات، تم معالجتها إحصائياً باستخدام حزمة المعالجة الإحصائية SPSS إصدار 18.0، وتم تناول كل محور بالتفصيل، بحيث تم تحليل استجابات كل عبارة في كل محور، على أساس أن لكل سؤال عدة استجابات: كبيرة - متوسطة - ضعيفة، كما قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الموزون؛ لترتيب عبارات كل محور ودرجة الشيع، وهذا ما يدور حوله التفسير في الجداول التالية:

## 1- عرض النتائج

أ) نتائج المحور الأول المتعلقة بـ "التخطيط للبرامج التدريبية"

## جدول (16)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب العبارات للمحور الأول

م	العبارات	تكرار نسب مئوية	درجة الموافقة			الانحراف المعياري	الترتيب
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة		
1	الاشتراك في تحديد الاحتياجات التدريبية	ك %	153 75.5	44 21.6	7 3.4	2.7157 كبيرة	1
2	أهداف البرامج التدريبية محددة بدقة ووضوح	ك %	146 71.6	55 27.0	3 1.5	2.7010 كبيرة	3
3	الاشتراك مع المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية	ك %	131 64.2	69 33.8	4 2.0	2.6225 كبيرة	8
4	مراعاة أهداف البرامج التدريبية المتطلبات التطويرية للقطاع الذي أُنتمى إليه	ك %	131 75.5	61 21.6	12 3.4	2.5833 كبيرة	9
5	المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي التدريبية.	ك %	145 71.1	55 27.0	4 2.0	2.6912 كبيرة	4
6	المحتوى يعرض وفقاً لمبادئ التدرج	ك %	140 68.6	58 28.4	6 2.9	2.6569 كبيرة	6
7	الارتباط بين الجانب النظري والجانب العملي في البرنامج التدريبي.	ك %	148 72.5	48 23.5	8 3.9	2.6863 كبيرة	5
8	محتوى الوحدات التدريبية للبرامج محدد بشكل يتناسب مع أهداف البرنامج	ك %	148 72.5	54 26.5	2 1.0	2.7157 كبيرة	2
9	تميز المحتوى بالحدثة التي تتلاءم مع متطلبات العصر	ك %	143 70.1	50 24.5	11 5.4	2.6471 كبيرة	7

المتوسط الحسابي العام للمحور 2.6689 بدرجة موافقة (كبيرة) والانحراف المعياري العام 5307

لوحظ من خلال الجدول السابق (16) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ "2.6689" بدرجة موافقة "كبيرة"، والانحراف المعياري العام بلغ "5307"، وهذا يظهر الأهمية الكبيرة لمحور "التخطيط للبرامج التدريبية"، كما يظهر اتفاق العينة على اهتمام المسؤولين بالتخطيط الجيد للبرامج التدريبية، بحيث تتناسب مع قدرات المتدربين، واهتماماتهم؛ مما يؤدي في النهاية إلى ابتكار العديد من البرامج التدريبية في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود التي يحتاجها منسوبي القطاعات الأمنية، وذلك في ظل هذه التطورات الهائلة في البنية المعرفية لديهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد رؤية ذاتية لمنسوبي تلك القطاعات الأمنية حول احتياجاتهم التدريبية، ويصبح لديهم رضا نفسي؛ نتيجة مراعاة آرائهم والاستماع إليها بشكل مباشر؛ مما دفعهم إلى الاقتناع بأهمية ضرورة الإقبال على البرامج التدريبية، وحضورها، والاهتمام بها؛ لأنها تعبر عن وجهة نظرهم، وعن احتياجاتهم الفعلية التي طالبوا بها، ونقلوا رغبتهم في التدريب عليها.

وعندما طلب من عينة الدراسة التعرف على آرائهم حول مدى جودة التخطيط في المركز للبرامج التدريبية: الإدارية، أو الحاسوبية، أو اللغوية، من خلال مجموعة من العبارات المعبرة عن ذلك؛ كانت إجاباتهم على النحو التالي:

جاءت عبارة "الاشتراك في تحديد الاحتياجات التدريبية" في الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي "2.7157"، ودرجة موافقة كبيرة"، كما بلغ الانحراف المعياري "52292"، وهذا يدل على أن المركز يهتم بإشراك المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وأنهم يهتمون بشكل كبير بنقل آرائهم واحتياجاتهم إلى رؤسائهم؛ بحيث يتم نقل ذلك إلى إدارات التدريب المسؤولة عن التخطيط للتدريب في تلك القطاعات، وبالتالي يتم مراعاتها عند اختيار البرامج التدريبية التي يحتاجها منسوبي تلك القطاعات الأمنية، ويتم ترشيحهم لها، فيتم إخطار مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود باعتباره أحد المؤسسات التدريبية المنوط بها تنفيذ تلك البرامج التدريبية.

فالاحتياجات التدريبية هي نقطة البدء التي تنطلق منها عملية تخطيط وبناء البرامج التدريبية المختلفة في كل مؤسسات التدريب؛ مما يساعد على وضع الأهداف المراد تحقيقها من التدريب، بل وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية، سواء للفرد، أو للمؤسسة.

ثم تلاه في المرتبة الثانية عبارة "محتوى الوحدات التدريبية للبرامج محدد بشكل يتناسب مع أهداف البرنامج" بمتوسط حسابي بلغ "2.7157"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "47348"، وهذا ما أكدت عليه الدراسات من ضرورة الترابط التام بين الأهداف التي يراد تحقيقها للمنظمة، ولمنسوبيها وبين المحتوى الذي يناسب ذلك، كما يدل على أن محتوى البرامج التدريبية المقدمة في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود كانت متناسقة بشكل كبير؛ مما أعطى هذا الانطباع لدى المتدربين من منسوبي تلك القطاعات الأمنية الذين يتم تدريبهم في ذلك المركز، ولهذا لوحظ أن عبارة "أهداف البرامج التدريبية محددة بدقة ووضوح" بمتوسط حسابي بلغ "2.7010"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "49010"، جاءت بعدها مباشرة؛ مما يدل على الترابط التام بينهم، كما تلاها في الترتيب مباشرة في المرتبة الرابعة عبارة "المحتوى التدريبي يناسب احتياجاتي التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ "2.6912"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "50390"؛ مما يدل على أن المتدرب له دور هام من خلال الاشتراك في تحديد احتياجاته التدريبية؛ لأنها تعد العنصر الأساس في نجاح دورة حياة التدريب؛ فمن خلالها يتم تشخيص المشكلات الحقيقية؛ التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة، فأى برنامج تدريبي لا يبني على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للمتدربين لا يكون مؤثراً؛ لأن ذلك يعني أنه لم يتم التخطيط له بشكل جيد، وبالتالي يكون إهداراً للإمكانات البشرية والمادية.

وبالتالي فلا بد من الاهتمام بتلك الاحتياجات التدريبية، والتركيز عليها؛ خاصة وان منسوبي تلك القطاعات في احتياج شديد لمراعاتها عند التخطيط؛ مما يساعد على التحاقهم بالبرامج التدريبية التي يشعرون أنهم في احتياج فعلي لها؛ بما يمكنهم من أداء عملهم الإداري والإشرافي في المؤسسات التي يعملون بها بشكل أفضل.

ثم توالى ترتيب العبارات، حتى جاء في المرتبة الثامنة عبارة "الاشتراك مع المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ "2.6225"، ودرجة مقبولة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "52493"، وهو ترتيب متأخر بشكل كبير؛ مما يدل على الدور المحدود للمتدربين المتدربين في تحديد أهداف البرامج التدريبية، بل يتم ذلك من خلال المدربين الذين يعدون تلك البرامج بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، الأمر الذي يتطلب ضرورة تشكيل لجنة ممثلة لكل مدخلات العملية التدريبية لمنسوبي تلك القطاعات الأمنية؛ تكون مهمتها وضع الأهداف الملائمة للبرامج التدريبية الخاصة

بتلك القطاعات الأمنية، مع إعطاء فرصة لبعض منسوبي تلك القطاعات الأمنية؛ للاشتراك في تلك اللجنة.

وجاء في المرتبة التاسعة والأخيرة عبارة "مراعاة أهداف البرامج التدريبية المتطلبات التطويرية للقطاع الذي أنتمي إليه" بمتوسط حسابي بلغ "2.5833"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "60206". وهو ترتيب متأخر جداً؛ مما يدل على أن عينة الدراسة من منسوبي تلك القطاعات يرون أن البرامج التدريبية الذين يشتركون فيها في مركز التدريب وخدمة المجتمع ربما لا تراعي بشكل كاف المتطلبات التطويرية للقطاع الذين ينتمون إليه؛ مما يدل على وجود انعزالية بين قطاعات التطوير والتدريب في تلك المؤسسات الأمنية، الأمر الذي أدى إلى انفصال أهداف تلك البرامج عن واقع تلك المؤسسات الأمنية؛ مما يتطلب ضرورة التنسيق التام بينهم، بحيث يتم الاستفادة من البرامج التدريبية التي يشترك فيها منسوبي تلك القطاعات في تطوير مستوى أدائهم، وبالتالي تطوير مستوى أداء المؤسسة التي ينتمون إليها.

(ب) نتائج المحور الثاني المتعلقة بـ "تلبية البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين"

## جدول (17)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب العبارات للمحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة	درجة الموافقة			تكرار نسب مئوية	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
2	47732.	2.7500 كبيرة	4 2.0	43 21.1	157 77.0	ك %	البرامج تعمل على مساعدة المتدرب على النمو المهني	10
4	50390.	2.6912 كبيرة	4 2.0	55 27.0	145 71.1	ك %	الإفادة مما تعلمته أثناء التدريب في عملي	11
5	55393.	2.6814 كبيرة	9 4.4	47 23.0	148 72.5	ك %	البرامج التدريبية تنمي القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في تنفيذ الواجبات الأمنية المسندة خلال الوقت المناسب	12
6	59723.	2.6127 كبيرة	12 5.9	55 27.0	137 67.2	ك %	البرامج التدريبية تزيد من قدرتي على اتخاذ القرارات الرشيدة دون الخاطئة	13
1	42735.	2.7794 كبيرة	1 0.5	43 21.1	160 78.4	ك %	البرامج التدريبية تطور الكفايات الإدارية لدي	14
3	49010.	2.7010 كبيرة	3 1.5	55 27.0	146 71.6	ك %	البرامج التدريبية تنمي القدرة على التخطيط الجيد لدى المتدربين	15
7	61586.	2.4951 كبيرة	13 6.4	77 37.7	114 55.9	ك %	البرامج التدريبية تحقق التوقعات التي كنت أنتظرها	16
المتوسط الحسابي العام للمحور 2.6730 بدرجة موافقة (كبيرة) والانحراف المعياري العام 5237.								

اتضح من خلال الجدول السابق (17) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ "2.6730"

بدرجة موافقة "كبيرة"، والانحراف المعياري العام بلغ "5237"، وهذا يدل على أهمية محور "تلبية

البرامج للاحتياجات التدريبية للمتدربين"؛ لأن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي البداية الأساسية في سلسلة الحلقات المترابطة من حلقات العملية التدريبية، بل هي الركيزة الأساس لبناء برامج تدريبية ذات فعالية تسهم في التطوير الفعلي لأداء المتدربين، وترتقي بمعارفهم ومهاراتهم، وتحسين اتجاهاتهم؛ لأن نجاح أي برنامج تدريبي من حيث التخطيط والتصميم يتوقف على مدى تعرف الاحتياجات التدريبية لدى منسوبي تلك القطاعات الأمنية، ثم حصرها وجمعها؛ حتى يحقق البرنامج أهدافه بالشكل الذي خطط له، ومما يؤكد على أهمية هذه المرحلة في التدريب وجود أكثر من طرف يشارك في تحديدها، فتشمل: الضابط، أو الفرد الذي يعرف تفاصيل العمل، وجزئياته، ويواجه مشكلاته اليومية، كما تشمل القائد أو الرئيس المباشر؛ لأنه الشخص الذي يشرف عليهم، ويعرف طبيعة عملهم، والمهام الموكلة إليه، كما تشمل أيضاً القيادات العليا المسؤولة عن تلك القطاعات الأمنية.

وعندما طلب من عينة الدراسة الاطلاع على آرائهم حول مدى تلبية البرامج لاحتياجاتهم التدريبية كان ترتيبهم للعبارات على النحو التالي:

جاءت عبارة "البرامج التدريبية تطور الكفايات الإدارية لدي" في الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي "2.7794"، ودرجة موافقة كبيرة"، وبلغ الانحراف المعياري "4.2735". ثم تلاها مباشرة في المرتبة الثانية عبارة "البرامج تعمل على مساعدة المتدرب على النمو المهني" بمتوسط حسابي بلغ "2.7500" ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "4.7732"، وهذا يدل على الارتباط بين هاتين العبارتين بشكل كبير، باعتبار أن البرامج التدريبية التي التحق بها منسوبو تلك القطاعات بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود يتوقع أن تعمل على تطوير كفاياتهم الإدارية، وعلى النمو المهني لديهم؛ مما يمكنهم من تطوير مستوى أدائهم في القيام بالمهام المسندة إليهم؛ ولذلك لوحظ أن المرتبة الثالثة كانت من نصيب عبارة "البرامج التدريبية تنمي القدرة على التخطيط الجيد لدى المتدربين" بمتوسط حسابي بلغ "2.7010"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "4.9010".؛ لأنه إذا أفاد المتدربون من البرامج التدريبية الإدارية، وخاصة البرامج المرتبطة بالتخطيط وإدارة التغيير، والإدارة الاستراتيجية، وغيرها من تلك البرامج التي يلتحقون بها في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ ربما ساعدتهم ذلك في اكتساب مهارات التخطيط الجيد التي تمكنهم من القيام بالتخطيط في أعمالهم التي تسند إليهم في تلك القطاعات الأمنية.



ثم جاء في المرتبة الرابعة عبارة "الإفادة مما تعلمته أثناء التدريب في عملي" بمتوسط حسابي بلغ "2.6912"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "50390.5"، وهو ترتيب متوسط إلى حد ما، ولكنه يدل على إمكانية الإفادة مما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات خلال البرنامج التدريبي الذي شارك فيه، وتوظيف ذلك بشكل يساعد على تطوير ورفع مستوى أدائهم في مؤسساتهم؛ مما حدا بتلك المؤسسات إلى تحفيز منسوبيها بشكل ما لتطبيق ما اكتسبوه من مهارات، بدليل أن تلك القطاعات تكافئ من يحصل على ترتيب متقدم خلال البرامج التدريبية التي يلتحقون بها، بإعطائه شهراً كاملاً من الراتب للمراتب الثلاث الأولى.

ثم جاء في المرتبة الخامسة عبارة "البرامج التدريبية تنمي القدرة على استخدام الأسلوب العلمي في تنفيذ الواجبات الأمنية المسندة خلال الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ "2.6814"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "55393.5" وتلاها في المرتبة السادسة عبارة "البرامج التدريبية تزيد من قدرتي على اتخاذ القرارات الرشيدة دون الخاطئة" بمتوسط حسابي بلغ "2.6127"، ودرجة موافقة كبيرة، وانحراف معياري بلغ "59723.5"، ثم تلاها في المرتبة السابعة عبارة "البرامج التدريبية تحقق التوقعات التي كنت أنتظرها" بمتوسط حسابي بلغ "2.4951"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "61586.6"، ويلاحظ أن هذه العبارات الثلاث بينهما ارتباط واضح؛ مما أدى إلى مجيئهم وراء بعضهم في الترتيب، فالمتدربون أدركوا مدى أهمية البرامج التدريبية ودورها في إكسابهم وإمدادهم بالكثير من المعارف، والمهارات، والتجارب، والخبرات؛ التي تساعدهم في استخدام الأسلوب العلمي بحيث يمكنهم تنفيذ الواجبات المسندة إليهم، وخاصة الواجبات الأمنية، وذلك بدلاً من الاعتماد على العشوائية في عملهم، كما يساعدهم ذلك في اتخاذ القرارات الرشيدة نتيجة لتدريبهم على البرامج الإدارية التي توضح لهم كيفية اتخاذ القرار بشكل علمي سليم؛ مما أدى إلى تحقيق البرامج التدريبية - التي يشتركون فيها في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود - للتوقعات التي كانوا ينتظرونها.

ج) نتائج المحور الثالث المتعلقة بـ "أوقات وأماكن البرامج التدريبية"

## جدول (18)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب العبارات  
للمحور الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة	درجة الموافقة			تكرار نسب مئوية	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
3	70987.	2.5588 كبيرة	26 12.7	38 18.6	140 68.6	ك %	أوقات الدورات التدريبية كانت خارج وقت العمل الرسمي	17
4	70493.	2.4755 كبيرة	25 12.3	57 27.9	122 59.8	ك %	أوقات البرامج التدريبية مناسبة	18
1	52987.	2.6716 كبيرة	6 2.9	55 27.0	143 70.1	ك %	ساعات التدريب موزعة بشكل يتناسب مع محتوى وحدات البرنامج	19
5	78247.	2.3186 متوسطة	40 19.6	59 28.9	105 51.5	ك %	قاعات التدريب مصممة بشكل مناسب	20
2	60368.	2.6569 كبيرة	14 6.9	42 20.6	148 72.5	ك %	مكان انعقاد الدورات التدريبية يتمتع بجو يساعد المتدرب على الاستيعاب	21
بدرجة موافقة (كبيرة)						المتوسط الحسابي العام للمحور 2.5363 والانحراف المعياري العام 6662.		

اتضح من خلال النتائج المبينة في جدول (18) اتفاق أفراد العينة على أهمية محور "أوقات وأماكن البرامج التدريبية"، وذلك من خلال ارتفاع المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور "2.5363"، ودرجة موافقة كبيرة" كما بلغ الانحراف المعياري العام "6662".، حيث أشارت عينة الدراسة إلى ضرورة أن تكون أوقات البرامج التدريبية مناسبة، خاصة وأنهم يلتحقون بها في الفترة المسائية، بعد نهاية أعمالهم، فلا بد أن يكون هناك متسع من الوقت بحيث يمكنهم الرجوع إلى بيوتهم، وتناول الغداء، ثم الخلود إلى بعض الراحة؛ حتى يمكنهم حضور البرامج التدريبية المسائية في نشاط كامل، وإلا أصبحت هذه البرامج التدريبية المسائية لا قيمة لها، وبالتالي تصبح مجرد أموال تهدر دون مقابل، وهذا هو ما يحرص عليه مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، وسيوضح ذلك من استجابات المتدربين على النحو التالي:

فقد جاءت عبارة "ساعات التدريب موزعة بشكل يتناسب مع محتوى وحدات البرنامج" في الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي "2.6716"، ودرجة موافقة كبيرة"، وبلغ الانحراف المعياري "52987".؛ مما يدل على أن إعداد وتصميم الحقائق التدريبية تم بشكل احترافي من المدربين الموجودين بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ نظرًا لخبرتهم الطويلة في التدريب بذلك المركز، حيث إن معظم المدربين موجودون منذ فترات كبيرة تتراوح ما بين 10 إلى 17 عامًا من العمل في هذا المركز؛ مما أكسبهم خبرة كبيرة في مجال التدريب، مكنتهم من إعداد محتوى ووحدات البرامج التدريبية بشكل مناسب من حيث عدد الساعات لكل وحدة، ولكل برنامج تدريبي.

ثم تلاه في المرتبة الثانية عبارة "مكان انعقاد الدورات التدريبية يتمتع بجو يساعد المتدرب على الاستيعاب" بمتوسط حسابي بلغ "2.6569"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "60368".، حيث يوجد دعم إداري كبير في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، من حيث عدد الموظفين المسؤولين عن الناحية التنسيقية، والقبول والتسجيل للمتدربين، بالإضافة إلى تفعيل الدعم التكنولوجي، ومن خلال وجود موقع الكتروني خاص للمركز تدعمه جامعة الملك سعود، يتم من خلاله تسجيل المتدربين للبرامج التدريبية، وغيرها من النواحي الأخرى المرتبطة بالبرامج التدريبية، كما يوجد أماكن للضيافة للمتدربين، وأماكن للاستراحات؛ مما جعل مكان انعقاد تلك الدورات التدريبية يتمتع بجو يساعد المتدرب على الاستيعاب، وعلى الإفادة من البرامج التدريبية المتنوعة التي يلتحق بها في

مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، دون الانشغال بأي شيء قد يصرف انتباههم، وتركيزهم.

وجاء في المرتبة الثالثة عبارة "أوقات الدورات التدريبية كانت خارج وقت العمل الرسمي" بمتوسط حسابي بلغ "2.5588"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "7.987"، وهذا يعني أن المتدربين غير مفرغين لتلك البرامج التدريبية التي يلتحقون بها في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ مما جعلهم يشعرون ببعض الصعوبات، خاصة وان بعضهم قد يأتي من أماكن بعيدة إلى حد ما عن المكان الذي تعقد فيه البرامج التدريبية التي يلتحقون بها، ولهذا يلاحظ أن ترتيب هذه العبارة جاء في مرتبة متوسطة، ولم يأت في مرتبة متقدمة، خاصة وأن الكثير من هؤلاء المتدربين يطمحون إلى تفرغهم تمامًا خلال الفترة الصباحية؛ حتى يمكنهم الاستفادة من تلك البرامج التدريبية بشكل أفضل بما يعود بالنفع على المتدربين، وعلى قطاعاتهم التي ينتمون إليها، وهذا ما سيتم التوصية به من خلال هذه الدراسة؛ ولذلك تلت هذه العبارة عبارة "أوقات البرامج التدريبية مناسبة" بمتوسط حسابي بلغ "2.4755"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "7.0493"، حيث جاءت في المرتبة الرابعة وقبل الأخيرة، وهي مرتبة متأخرة؛ مما يدل على أن أوقات البرامج التدريبية تحتاج إلى بعض التعديلات، بحيث تكون أكثر مناسبة لظروف وأوقات المتدربين.

ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة "قاعات التدريب مصممة بشكل مناسب" بمتوسط حسابي بلغ "2.3186"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "7.8248"، وهذا ترتيب متأخر؛ مما يدل على أن تصميم القاعات لم يحظ باهتمام المتدربين، وليس له اعتبار لديهم، بل يركزون بشكل أساسي على أمور أخرى، مثل: التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، ومناسبة المحتوى للبرنامج، وغيرها من الأمور الأخرى التي تحظى باهتمامهم، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة السيف<sup>(41)</sup>؛ التي رأت أن من أهم المعوقات التي تحد من استخدام التقنيات: عدم ملائمة القاعات التدريبية لاستخدام التقنيات التعليمية.

(د) نتائج المحور الرابع المتعلقة بـ "كفاءة المدرب"

## جدول (19)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب العبارات

## للمحور الرابع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة	درجة الموافقة			تكرار نسب مئوية	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
3	33789.	2.8824 كبيرة	1 0.5	22 10.8	181 88.7	ك %	المدرّب قادر على إيصال المعلومات للمتدربين بوضوح	22
1	32640.	2.8922 كبيرة	1 0.5	20 9.8	183 89.7	ك %	المدرّب قادر على العرض المنظم لمحتوى المادة	23
2	35217.	2.8824 كبيرة	2 1.0	20 9.8	182 89.2	ك %	المدرّب قادر على تحفيز المتدربين للمشاركة في النقاش	24
4	42281.	2.8186 كبيرة	3 1.5	31 15.2	170 83.3	ك %	المدرّب يستخدم أساليب تدريبية متنوعة	25
5	47691.	2.7696 كبيرة	5 2.5	37 18.1	162 79.4	ك %	امتلاك المدرّبين مهارات اتصالية عالية مع المتدربين	26

المتوسط الحسابي العام للمحور 2.8490 للمحور بدرجة موافقة (كبيرة)

والانحراف المعياري العام 3832.

لوحظ من خلال الجدول السابق (19) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ "2.8490" بدرجة موافقة "كبيرة"، والانحراف المعياري العام بلغ "3832"، وهذا يظهر أن المدرّبين في المركز على درجة عالية من الكفاءة، وهذه تعد نقطة قوة؛ لأن نجاح التدريب يعتمد بشكل كبير على المدرّب الكفاء، بحيث يكون مؤهلاً تأهيلاً عاليًا، ويمتلك خبرات وتجارب تساعد على تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بشكل مناسب.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية كما هو موضح بالجدول (19) أن أعلى العبارات في هذا المحور كانت عبارة "المدرّب قادر على العرض المنظم لمحتوى المادة"، حيث جاءت في الترتيب الأول فقد بلغ المتوسط الحسابي "2.8922"، ودرجة موافقة كبيرة"، كما بلغ الانحراف المعياري "33789"،

وقد يرجع ذلك إلى قدرة المدربين على تنظيم أفكارهم، وعرضها بشكل منطقي ومتسلسل، وإلمامهم بالمادة التدريبية، ووضوح الرؤية لديهم عند صياغة وإعداد تلك المادة التدريبية.

ثم تلاه في المرتبة الثانية عبارة "المدرّب قادر على تحفيز المتدربين للمشاركة في النقاش" بمتوسط حسابي بلغ "2.8824"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "32640". وهو ترتيب متقدم؛ مما يدل على أن مدربي مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود يركزون في تدريبهم على استخدام استراتيجية المناقشة، والحوار، وغيرها من الاستراتيجيات التي تحفز المتدربين على المشاركة في النقاش، وإبداء الرأي، وإسهام المتدرب في البحث عن المعرفة بأساليب متعددة، والاشتراك في العملية التدريبية، دون انفراد المدرب فقط، واستثناؤه بإدارة الجلسة التدريبية.

وجاء في المرتبة الثالثة عبارة "المدرّب قادر على إيصال المعلومات للمتدربين بوضوح" بمتوسط حسابي بلغ "2.8824"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "33789". وهو يعد ترتيباً متوسطاً، وربما يدل على قدرة المدرب على إيصال المعلومات للمتدربين إلى حد ما؛ نظراً لاحتكاكهم المستمر في البرامج التدريبية، وخبرتهم التي اكتسبوها من ذلك؛ وقدرتهم على فهم نفسية المتدربين بطريقة صحيحة.

وفي المرتبة الرابعة جاءت عبارة "المدرّب يستخدم أساليب تدريبية متنوعة" بمتوسط حسابي بلغ "2.8186"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "42281". وهو ترتيب متأخر إلى حد ما، وربما يرجع ذلك إلى استخدام بعض المتدربين للأساليب التقليدية في التدريب، كالمحاضرة، والإلقاء، والتلقين، دون إعطاء المتدرب فرصة للتعبير عن رأيه بشكل واضح، وهذا يتفق مع نتائج دراسة "الزهراني" (42) التي خلصت إلى أن أسلوب المحاضرة والتدريب الميداني هما الأسلوبان الشائعان في إيصال محتوى المادة للمتدربين، واعتماد المدربين على السبورة (اللوحة الحائطية) رغم توفر وسائل التدريب الأخرى، كما اتفقت مع بعض نتائج دراسة "القحطاني" (43) التي خلصت إلى قلة استخدام المدربين لوسائل التدريب الحديثة، وقلة استخدامهم للأجهزة والوسائل الحديثة في التدريب، كما اتفقت مع بعض نتائج دراسة "الركابي" (44)؛ التي خلصت إلى أن أكثر الأساليب استخداماً في الدورات هي: المحاضرات، والمناقشات، كما اتفقت مع بعض نتائج دراسة "الثقفي" (45)؛ التي أشارت إلى أن الأساليب التدريبية المستخدمة في عدد من معاهد ومراكز التدريب الأمنية غير فاعلة، وكان من أبرز توصياتها: حث الجهات التدريبية للبحث عن أساليب تدريبية حديثة تتوافق مع التطور الذي تشهده الجريمة المعاصرة.

ثم جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة عبارة "امتلاك المدربين مهارات اتصالية عالية مع المتدربين" بمتوسط حسابي بلغ "2.7696"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "4.7691"، وهو ترتيب متأخر، وربما يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة تلك القطاعات الأمنية، ذات الطبيعة العسكرية، التي تفرض نوعاً من الحرص الشديد في العلاقات، والاتصال بأي شخص، خاصة وان من العينة مثلاً بعض منسوبي الحرس الملكي، وبعض منسوبي القوات الخاصة وغيرهم، الأمر الذي ربما تطلب منهم أن يكون التركيز والاهتمام منصباً على التدريب فقط، والنظر إلى أي اتصال بالمدربين على أنه انفتاح غير مطلوب؛ مما أعطى انطباعاً لدى المدرس بتحجيم علاقاتهم واتصالاتهم بالمتدربين ذوي الخلفية العسكرية.

#### هـ) نتائج المحور الخامس المتعلقة بـ "بيئة المدرب"

#### جدول (20)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب العبارات

#### للمحور الخامس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة	درجة			تكرار نسب مئوية	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
1	51207.	2.7402 كبيرة	7 3.4	39 19.1	158 77.5	ك %	سعة القاعات التدريبية ملائمة	27
2	59674.	2.6814 كبيرة	14 6.9	37 18.1	153 75.0	ك %	المقاعد منظمة بطريقة ملائمة ومريحة	28
5	59798.	2.6471 كبيرة	13 6.4	46 22.5	145 71.1	ك %	مستوى التهوية والتكييف والإضاءة داخل القاعات مناسب	29
3	57298.	2.6765 كبيرة	11 5.4	44 21.6	149 73.0	ك %	تجهيزات القاعة التدريبية متوفرة	30
4	67469.	2.4461 كبيرة	21 10.3	71 34.8	112 54.9	ك %	مكتبة مركز التدريب محدثة ومشملة على كل ما يخص البرامج التدريبية	31
6	57298.	2.6765	11	44	149	ك	توفر موقف سيارات مناسب للمدربين والمتدربين	32

		كبيرة	5.4	21.6	73.0	%	
المتوسط الحسابي العام للمحور 2.6446 بدرجة موافقة (كبيرة) والانحراف المعياري العام 57298.							

لوحظ من خلال الجدول السابق (20) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ "2.6446" بدرجة موافقة كبيرة"، والانحراف المعياري العام بلغ "57298"، وهذا يظهر مناسبة "بيئة التدريب"؛ نظرًا لأنه يركز على الظروف المحيطة بالعملية التدريبية، كالإمكانات المادية، التي تشمل القاعات، ومدى جاهزيتها، والتجهيزات المختلفة بها، والمواقف والضيافة، والظروف الطبيعية، كالإضاءة، والتهوية.

وعند عرض بعض العبارات المتعلقة بمحور "بيئة التدريب" على عينة الدراسة؛ جاءت استجاباتهم على النحو التالي كما هو مبين في جدول (20):

حيث حظيت عبارة "سعة القاعات التدريبية ملائمة" بالترتيب الأول، فقد بلغ المتوسط الحسابي "2,7402"، ودرجة موافقة كبيرة"، وبلغ الانحراف المعياري "51207" وهذا يؤكد الواقع الذي يراه الباحث بنفسه؛ حيث إنه أحد المدربين في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ مما مكّنه من رؤية هذه القاعات، وهي بالفعل قاعات ملائمة ومناسبة للتدريب، حيث تم تجهيزها بشكل مناسب تمامًا، كما أنها تتسع للمتدربين وفق الأعداد المطلوبة، ما جعل هذه العبارة تحظى بالمرتبة الأولى لدى عينة الدراسة، ومما يؤكد ذلك أن العبارة الثانية "المقاعد منظمة بطريقة ملائمة ومريحة"، بمتوسط حسابي بلغ "2.6814" ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "59674"، والعبارة الثالثة "تجهيزات القاعة التدريبية متوفرة" بمتوسط حسابي بلغ "2.6765" ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "57298" جاءت عقب العبارة الأولى مباشرة في الترتيب؛ مما يؤكد جاهزية القاعات للتدريب.

ثم جاء في المرتبة الرابعة عبارة "مكتبة مركز التدريب محدثة ومشملة على كل ما يخص البرامج التدريبية" بمتوسط حسابي بلغ "2.6765"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "67469"، وهو ترتيب متأخر إلى حد ما، وربما يرجع ذلك بالفعل إلى عدم اهتمام المتدربين بالمكتبة الموجودة بالمركز، والتي تقدم مجموعة من الخدمات المعلوماتية؛ لأنها مرتبطة مباشرة بمكتبة الملك سلمان الرئيسة بجامعة الملك سعود؛ وربما يرجع السبب في تأخر ترتيبها إلى أن المتدربين يأتون مباشرة إلى قاعات التدريب؛ وفي الوقت المحدد لهم، ثم ينصرفون مباشرة عقب انتهاء برامجهم التدريبية، دون الرجوع إلى مكتبة المركز، وهذا



ما سيتم التنويه عنه في التوصيات من حيث ضرورة إسهام المدربين في إعطاء أنشطة تتطلب من المتدربين ضرورة الذهاب إلى مكتبة المركز؛ مما يجعل للمكتبة دورًا هامًا في البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

ثم جاء في المرتبة الخامسة عبارة "مستوى التهوية والتكييف والإضاءة داخل القاعات مناسب" بمتوسط حسابي بلغ "2.6471"، ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "59798" وقد جاءت تلك العبارة في ترتيب متأخر، وربما يرجع ذلك إلى أن تلك الفترة ربما شهدت قيام مركز التدريب وخدمة المجتمع بإجراء بعض الصيانة في التكييفات، فتم إزالة بعضها، وتركيب تكييفات جديدة، بالإضافة إلى تركيب لمبات وما يتعلق بالكهرباء بشكل عام؛ مما جعل المتدربين يجعلون تلك العبارة في ترتيب متأخر.

ثم جاء في المرتبة السادسة والأخيرة عبارة "توفر موقف سيارات مناسب للمدربين والمتدربين" بمتوسط حسابي بلغ "2.6765" ودرجة موافقة كبيرة"، وانحراف معياري بلغ "57298"، وهو ترتيب متأخر جدًا، وربما يدل على أن المتدربين لم يجدوا مكانًا مناسبًا لسياراتهم، وربما يعود ذلك إلى كثرة عدد المتدربين المترددين على مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود خلال الفترة المسائية، مما أدى إلى عدم وجود مكان مناسب لسيارات بعضهم، وإن كان الواقع يؤكد على وجود مثل هذه المواقف، أو الأماكن للسيارات ولكن بعضها يحتاج إلى إنشاء مظلات بحيث تكفي جميع السيارات الخاصة بالمتدربين، وهذا ما سيتم الإشارة إليه في توصيات الدراسة.

(و) نتائج المحور السادس المتعلقة بـ"مشكلات تواجه العملية التدريبية"

## جدول (21)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الموزون والانحراف المعياري ودرجة الموافقة وترتيب العبارات  
للمحور السادس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة	درجة الموافقة			تكرار نسب مئوية	العبارات	م
			ضعيفة	متوسطة	كبيرة			
5	83131	1.8186 متوسطة	92 45.1	57 27.9	55 27.0	ك %	تنفيذ البرامج التدريبية يتم بشكل عشوائي	33
2	84102	1.9167 متوسطة	81 39.7	59 28.9	64 31.4	ك %	ضعف التنسيق بين مركز التدريب وبين الجهة المرشحة للمتدربين.	34
6	81868	1.8039 متوسطة	92 45.1	60 29.4	52 25.5	ك %	عدم مواكبة البرامج التدريبية للتطورات السريعة.	35
7	83271	1.7010 متوسطة	110 53.9	45 22.1	49 24.0	ك %	ضعف مستوى المدربين.	36
3	84114	1.8922 متوسطة	80 39.2	69 33.8	53 26.0	ك %	غياب الموضوعية في ترشيح المتدربين.	37
1	78972	2.0441 متوسطة	59 28.9	77 37.7	68 33.3	ك %	ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالخوافز المادية والترقيات فقط.	38
4	78284	1.8873 متوسطة	75 36.8	77 37.7	52 25.5	ك %	انخفاض مستوى الوعي بأهمية التدريب لدى المتدربين	39
المتوسط الحسابي العام 1.8663 للمحور بدرجة موافقة (متوسطة) والانحراف المعياري العام 8197.								

لوحظ من خلال الجدول السابق (21) أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ "1.8663" "بدرجة موافقة" "متوسطة"، والانحراف المعياري العام بلغ "8197"؛ وهذا يدل على أن هناك بعض المشكلات التي تواجه العملية التدريبية بالمركز، واتفق العينة على ضرورة العمل على إيجاد حلول لها، بحيث يتم الاستفادة بشكل واضح من البرامج التدريبية التي تقدم لتلك القطاعات الأمنية بمركز التدريب

وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، وهذا يتطلب ضرورة تعاون مسؤولي تلك القطاعات الأمنية بالرياض مع مسؤولي مركز التدريب وخدمة المجتمع؛ من خلال تشكيل لجنة تكون مسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لتلك القطاعات الأمنية، ومن ثم التخطيط بشكل فعال لاختيار برامج تدريبية تساعد في تلبية الاحتياجات التدريبية لهم، وفق الأسلوب العلمي السليم.

وعند عرض بعض العبارات المتعلقة بمحور "مشكلات تواجه البرامج التدريب" ومدى تأثيرها في فعالية البرنامج التدريبي على عينة الدراسة من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض الذين يشاركون في برامج تدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ جاءت استجاباتهم على النحو التالي؛ كما هو مبين في جدول (21):

جاءت عبارة "ارتباط مفهوم التدريب لدى بعض المتدربين بالحوافز المادية والترقيات فقط" في الترتيب الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي "2.0441"، ودرجة موافقة متوسطة، وبلغ الانحراف المعياري "78972" وهذا يدل على مدى أهمية التحفيز بأشكاله المختلفة، وخاصة التحفيز المادي، مما جعله في بداية اهتمامات المتدربين من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض، فالمتدربون يكونون حريصين جداً على الاهتمام بالحصول على المراتب الثلاث الأولى في نهاية البرنامج التدريبي من أجل الحصول على المكافأة المادية المتمثلة في راتب شهر، الأمر الذي أدى إلى ارتباط مفهوم التدريب لدى كثير من المتدربين بمجرد الحصول على المقابل المادي أو الحصول على شهادة للبرنامج الذي حضره؛ لأنه مطلوب لديه للحصول على ترقية ما؛ وهذا صار أمراً مشهوراً ومسيطرًا على عقول معظم متدربي تلك القطاعات الأمنية، بل ولدى معظم القطاعات الأخرى في المملكة.

ثم تلاه في المرتبة الثانية عبارة "ضعف التنسيق بين مركز التدريب وبين الجهة المرشحة للمتدربين" بمتوسط حسابي بلغ "1.9167"، ودرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري بلغ "84102"، وقد جاءت هذه العبارة في مرتبة متقدمة؛ مما يدل على ضعف العلاقة التنسيقية بين مركز التدريب وخدمة المجتمع وبين تلك القطاعات الأمنية، وقد تكون العلاقة بينهما قد اقتصرت على مجرد مكاتبات فقط، يرسل عبرها أسماء المتدربين المرشحين للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود؛ وذلك دون وجود اجتماعات دورية تنسيقية بين الجهتين من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية لمنسوبي تلك القطاعات، بحيث يتم اختيار برامج تدريبية مناسبة، تلي احتياجات منسوبيها؛ وبالتالي يتم

التخطيط لها بشكل أفضل، وهذا يتفق مع بعض نتائج دراسة "الكساسبة" (46)؛ التي أوصت بضرورة تشكيل لجنة متخصصة لمتابعة تقويم البرامج التعليمية والتدريبية في كلية العلوم الشرطية، وتطويرها، وتحديد مدى إفادة المتدربين من البرامج التدريبية.

وجاء في المرتبة الثالثة عبارة "غياب الموضوعية في ترشيح المتدربين" بمتوسط حسابي بلغ "1.8922" ودرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري بلغ "84114"، وهو ترتيب متقدم إلى حد ما لتلك العبارة؛ مما يدل على أن ترشيح منسوبي تلك القطاعات الأمنية لا يتم بشكل موضوعي عادل، بل تكون هناك محاباة لأفراد دون آخرين، أو لأقسام دون أخرى، أو لقطاعات دون أخرى، الأمر الذي يترتب عليه وجود شعور بالظلم وعدم العدالة في ذلك؛ لأن من يلتحق بتلك البرامج التدريبية يحظى بميزات دون من لا يحضرها، ومن هذه الميزات: الحصول على مكافآت، أو الحصول على ترفيحات، وبالتالي فإن حصول تلك العبارة على تلك المرتبة المتقدمة تدل على غياب تلك الموضوعية بشكل واضح الأمر الذي يتطلب ضرورة العمل على إتاحة فرص متساوية لجميع منسوبي تلك القطاعات للاشتراك في تلك البرامج التدريبية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "الزهراني" (47) التي خلصت إلى أن ترشيح المتدربين لم يتم وفق الأسس العلمية التي تمنح فرصاً عادلة للراغبين في الترشيح للبرامج التأهيلية من أفراد الأجهزة الأمنية.

ثم جاء في المرتبة الرابعة عبارة "انخفاض مستوى الوعي لدى المتدربين بأهمية التدريب" بمتوسط حسابي بلغ "1.8873"، ودرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري بلغ "78284"، وقد جاءت في ترتيب متوسط؛ مما يدل على أن مستوى الوعي بأهمية التدريب لدى متدربي تلك القطاعات الأمنية بالرياض ما زال يحظى بقدر معقول ومتوسط في حياتهم الوظيفية والمهنية.

وقد جاءت العبارات ذات الترتيب الأخير متتالية، وهي مرتبطة ببعضها بشكل واضح فقد جاء في المرتبة الخامسة عبارة "تنفيذ البرامج التدريبية يتم بشكل عشوائي" بمتوسط حسابي بلغ "1.8186" ودرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري بلغ "83131"، ثم تلاها في المرتبة السادسة عبارة "عدم مواكبة البرامج التدريبية للتطورات السريعة" بمتوسط حسابي بلغ "1.8039"، ودرجة موافقة متوسطة، وانحراف معياري بلغ "81898"، ثم جاء في المرتبة السابعة والأخيرة عبارة "ضعف تأهيل مستوى المدربين" بمتوسط حسابي بلغ "1.7010"، ودرجة موافقة متوسطة؛ وانحراف معياري بلغ

"83271"، وهي عبارات بينهما ارتباط كبير وواضح، حيث إن ترتيبها المتأخر يدل على أن البرامج التدريبية في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود يتم التخطيط لها بشكل جيد، ويتم الإعداد الجيد لتنفيذها، من خلال تحديد الأهداف بدقة، واختيار المحتوى المناسب، واختيار المدربين الأكفاء والمؤهلين تأهيلاً جيداً، وتجهيز القاعات التدريبية بشكل مناسب، وتطوير البرامج التدريبية بشكل مستمر، يراعي فيها التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة وذلك كله في إطار من التخطيط العلمي السليم، دون أي شكل من أشكال العشوائية.

## 2- الفروق الإحصائية في الاستجابات بين منسوبي القطاعات الأمنية.

قام الباحث باستخدام اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق بين المتوسطات لاستجابات منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض طبقاً للفئة (ضباط/ أفراد)، ويتضح هذا من خلال النتائج التالية:

أ) الفروق الإحصائية في الاستجابات بين منسوبي القطاعات الأمنية طبقاً للفئة (ضباط/ أفراد).

## جدول (22)

دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار "ت" للاستبانة طبقاً للفئة (ضباط/ أفراد)

المحور	الفئة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة عند 0.01
الأول	ضباط	178	22.0385	3.15583	5.66	دالة
	أفراد	26	24.6800	2.80536		
الثاني	ضباط	178	17.6538	3.07351	3.5	دالة
	أفراد	26	19.0600	2.26508		
الثالث	ضباط	178	12.0385	2.20482	2.41	دالة
	أفراد	26	12.8733	2.13.94		
الرابع	ضباط	178	13.8654	1.81528	2.06	دالة
	أفراد	26	14.3667	1.38746		
الخامس	ضباط	178	14.9808	2.68248	2.88	دالة
	أفراد	26	16.1467	2.45329		
السادس	ضباط	178	11.8462	3.47757	2.37	دالة
	أفراد	26	13.4333	4.35261		
الدرجة الكلية	ضباط	178	92.4231	9.48548	5.19	دالة
	أفراد	26	100.5600	9.81676		

اتضح من خلال استعراض نتائج جدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الاستبانة طبقاً للفئة (ضباط/ أفراد)؛ وذلك عند مستوى دلالة 0.01؛ ومستوى دلالة 0.05؛ وذلك لصالح "الأفراد"، وهذه نتيجة منطقية نظراً للاختلاف بين الفئتين (الضباط، والأفراد)، فلكل منهما طريقته في الحياة، وطريقته في العمل، وبالتالي فإن هذه الفلسفة الحاكمة لكل منهما تجعله يتخذ طريقاً مختلفاً تماماً في التفكير وفي تقييمه لأي عمل؛ أو تقييمه لأي برنامج تدريبي يشترك فيه؛ لأن طريقة إعداد الضباط تختلف تماماً عن طريقة إعداد الأفراد من الجنود، كما أن طريقة التعامل مع الأفراد تختلف عن طريقة التعامل مع الضباط؛ وبالتالي ف رؤية الضباط في تقييم عملية التخطيط للبرامج التدريبية مثلاً تختلف عن رؤية الأفراد في تقييمهم لذلك؛ نظراً لأن الضباط يعدون في كليات أمنية متخصصة، تدرهم على العديد

من أشكال التخطيط؛ فآكسبوا مهارات ومعارف مرتبطة بالتخطيط، جعلتهم ينظرون لتقويم عملية التخطيط للبرامج التدريبية نظرة من شخص يمتلك قدرًا مناسبًا من تلك المعارف والمهارات المرتبطة بالتخطيط؛ كما آكسبهم قدرًا مناسبًا من المعارف والمهارات التي جعلتهم أكثر تفتحًا ونضجًا من الأفراد، وبالتالي كان تقييمهم للأشياء مختلفًا عن تقييم الأفراد، وجعلهم يدركون مدى تلبية البرامج التدريبية التي يشتركون فيها لاحتياجاتهم التدريبية كما اختلفوا من حيث تقييم "أوقات وأماكن البرامج التدريبية"، ومن حيث "البيئة التدريبية"؛ نظرًا لأن الأفراد يجلسون فترات كبيرة في "الاستلام" التي تسمى فترات "النوبتية"، بعكس الضباط الذين لا يمكنون فترات طويلة في ذلك؛ مما جعل الأفراد ينظرون لأوقات التدريب بنظرة تختلف عن الضباط وذلك طبقًا لظروفهم؛ كما أن الضباط قد ينظرون لأماكن التدريب نظرة تختلف عن نظرة الأفراد؛ فالأفراد قد لا يدققون بشكل كبير في طبيعة الأماكن، ومدى تجهيزها، والخدمات المقدمة لهم في ذلك، ولكن الضباط ينظرون لذلك نظرة مختلفة إلى حد ما، لأن الضباط يشعرون بأنهم في مكانة أعلى إلى حد ما عن الأفراد؛ مما قد يجعلهم يقيمون أماكن التدريب بشكل آخر يختلف عن الأفراد؛ لأنهم ربما يكونون قد حضروا برامج تدريبية في أماكن أخرى، ذات فخامة إلى حد ما؛ كالفنادق الفخمة؛ أو ذهبوا في بعثات خارجية وحضروا في أماكن ذات قدر عال من الفخامة؛ مما جعل نظرهم التقييمية لأماكن التدريب في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود تختلف عن نظرة الأفراد، وهذا شيء طبيعي، كما أن نظرهم لكفاءة المدرب اختلفت أيضًا عن نظرة الأفراد، فالأفراد ربما لم تتح لهم الفرصة لتدريب على يد مدرسين متمكنين مثلما أتاحت الفرصة للضباط بحكم مرتبتهم الوظيفية التي تتيح لهم حضور التدريب على يد أفضل المدربين، مما جعل نظرة كل منهما تختلف عن نظرة الآخر، كما اختلف تقييم الضباط عن الأفراد بالنسبة للمشكلات التي تواجه العملية التدريبية، لأن لكل منهما مشاكله التي ترتبط بالفئة التي ينتمي إليها، فالأفراد قد تكون لهم مشكلات ذات طبيعة خاصة بفئة الأفراد؛ وكذلك الضباط برتبهم المختلفة لهم مشاكلهم الخاصة بهم؛ مما أدى إلى وجود ذلك الاختلاف بين الفئتين.

(ب) الفروق الإحصائية في الاستجابات بين منسوبي القطاعات الأمنية طبقًا للعمر (20-29)

سنة، 30-39، 40 فأكثر).

## جدول (23)

تحليل التباين أحادي الاتجاه طبقاً لمتغير العمر "20-29، 30-39، 40 فأكثر"

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الأول	بين المجموعات	6.382	2	3.038	313	غير دال
	داخل المجموعات	1953.540	201	9.721		
	المجموع الكلي	1959.922	203			
الثاني	بين المجموعات	35.883	2	17.648	2.744	غير دال
	داخل المجموعات	1292.053	201	6.431		
	المجموع الكلي	1327.936	203			
الثالث	بين المجموعات	10.142	2	3.154	663	غير دال
	داخل المجموعات	952.147	201	4.756		
	المجموع الكلي	962.289	203			
الرابع	بين المجموعات	20.626	2	10.305	4.653	0.01 دالة
	داخل المجموعات	445.119	201	2.215		
	المجموع الكلي	465.745	203			
الخامس	بين المجموعات	7.595	2	2.199	335	غير دال
	داخل المجموعات	1317.832	201	6.572		
	المجموع الكلي	1325.426	203			
السادس	بين المجموعات	87.515	2	43.145	2.468	غير دال
	داخل المجموعات	3512.656	201	17.482		
	المجموع الكلي	3600.172	203			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	456.374	2	224.926	2.109	غير دال
	داخل المجموعات	21431.038	201	106.655		
	المجموع الكلي	21887.412	203			

اتضح من خلال الجدول السابق (23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول،

والمحور الثاني، والمحور الثالث، والمحور الخامس، والمحور السادس، وذلك بين آراء منسوبي القطاعات الأمنية



الذين يتلقون برامج تدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بمدينة الرياض في متغير العمر "20-29"، 30-39، 40 فأكثر"، وهذا يؤكد إجماع عينة الدراسة على أهمية تلك المحاور، وربما يرجع السبب في ذلك إلى إدراك تلك العينة لأهمية التخطيط للبرامج التدريبية، وضرورة تلبية البرامج التدريبية لاحتياجات المدربين بما يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي؛ حتى لا يكون إهدار في الجهود، أو النفقات، بالإضافة إلى إدراكهم جميعاً للمواصفات التي لا بد من توفرها في أماكن البرامج التدريبية وأوقات انعقاد تلك البرامج، وهذا يتطلب أيضاً ضرورة مواءمة البيئة التدريبية، حتى يمكن أن تحقق البرامج التدريبية أهدافها المرجوة، وبالتالي يمكنهم تجنب الكثير من المشكلات التي قد تواجه العملية التدريبية، وهذا هو ما أدركته أيضاً عينة الدراسة، واتفقت عليه.

ولمعرفة اتجاه الفروق قام الباحث بتطبيق اختبار شيفيه، حيث اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 في آراء منسوبي القطاعات الأمنية الذين يتلقون برامج تدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بمدينة الرياض في المحور الرابع "كفاءة المدرب" وذلك طبقاً لمتغير العمر "20-29، 30-39، 40 فأكثر"، وذلك لصالح فئة "40 سنة فأكثر"، حيث المتوسط الحسابي 14.875، وربما يرجع السبب في ذلك إلى أن تلك الفئة العمرية اتسمت بامتلاكها قدرًا أكبر من الخبرة؛ نظرًا لامتداد سنوات خدمتهم لفترات كبيرة؛ الأمر الذي مكنهم من حضور العديد من البرامج التدريبية في أكثر من مكان، فمروا بالعديد من التجارب، والعديد من المدربين، بجميع الأشكال، منهم المدرب المتمكن، ومنهم المدرب غير المتمكن، الأمر الذي جعلهم يختلفون عن باقي الفئات العمرية الأخرى، وخاصة الفئات العمرية الحديثة؛ وهذا مكنهم من التمييز بين الأنواع المتعددة من المدربين.

### سابعاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، منها:

- 1- اتفاق العينة على الدور الهام والنتائج المؤثرة للتخطيط للبرامج التدريبية؛ التي تتناسب مع قدرات المدربين واهتماماتهم.
- 2- أن البرامج التدريبية تلي الاحتياجات التدريبية للمتدربين، حيث إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية هي البداية الأساسية في سلسلة الحلقات المترابطة من حلقات العملية التدريبية.
- 3- اتفاق العينة على أهمية أن تكون أوقات وأماكن البرامج التدريبية مناسبة للمتدربين.

4- اتفاق العينة على أن بيئة التدريب مناسبة، وأن هناك بعض المشكلات تواجه العملية التدريبية، تتطلب العمل على إيجاد حلول لها.

5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 في آراء منسوبي القطاعات الأمنية الذي يتلقون برامج تدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بمدينة الرياض في المحور الرابع "كفاءة المدرب" وذلك طبقاً لمتغير العمر "20-30، 29-40، 39 فأكثر"، وذلك لصالح فئة "40 سنة فأكثر"، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة طبقاً للفئة (ضباط/ أفراد)، وذلك عند مستوى دلالة 0.01، ومستوى دلالة 0.05، وذلك لصالح "الأفراد".

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المحور الأول، والمحور الثاني، والمحور الثالث، والمحور الخامس، والمحور السادس، وذلك بين آراء منسوبي القطاعات الأمنية الذين يتلقون برامج تدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بمدينة الرياض في متغير العمر "20-30، 29-40، 39 فأكثر".

## المحور الثالث: تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة

### المجتمع بجامعة الملك سعود المقدمة للقطاعات الأمنية

تم إعداد تصور مقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للقطاعات الأمنية بالرياض، وذلك في ضوء مجموعة من المنطلقات الفكرية ومجموعة من الأهداف، والمكونات، وآليات تنفيذه، بالإضافة إلى مجموعة من المتطلبات اللازمة لنجاحه، والصعوبات التي من المتوقع حدوثها، ومن ثم طرح بعض الأفكار لمواجهتها.

### منطلقات التصور المقترح

اعتمد التصور المقترح لتطوير البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود للقطاعات الأمنية بالرياض، على مجموعة من المنطلقات، والتي تمثلت فيما يلي:

- الثورة المعرفية وما ترتب عليها من تغييرات في طبيعة المهن والوظائف، مما أدى إلى أهمية تحديث المعارف والمهارات المرتبطة بطبيعة العمل الذي تؤديه تلك القطاعات الأمنية وذلك بشكل مستمر.
- أن مشاركة القطاعات الأمنية في تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتنوع أساليب حصرها تعد من أفضل الوسائل المساعدة على نجاح برامج التطوير المهني لتلك القطاعات، وتحقيق أهدافها.
- أن التخطيط بأسلوب علمي للبرامج التدريبية يساعد على نجاحها، وتحقيق الأهداف المحددة لها.

- أن ارتباط المحتوى التدريبي بالأهداف يعد من عوامل نجاح البرنامج التدريبي.
- تحقق الاستعانة بأكثر من أسلوب أو طريقة للتدريب المستوى المطلوب من الجودة في التدريب، والارتقاء بمستواه.

- أن المدرب الكفاء من أهم عناصر نجاح البرنامج التدريبي.
- أن اختيار الأساليب المناسبة لتقويم البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود يساعد في تطوير البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات المختلفة، وخاصة القطاعات الأمنية.

### أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

- 1- تطوير مستوى البرامج التدريبية المقدمة بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المقدمة لمختلف القطاعات، وخاصة القطاعات الأمنية.
- 2- تقديم برامج تدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين.
- 3- التخطيط الجيد للبرامج التدريبية المقدمة بمركز التدريب وخدمة المجتمع.
- 4- الاهتمام باختيار المدربين الأكفاء في ضوء مجموعة من المعايير المحددة.
- 5- اعتماد عملية ترشيح المتدربين على مجموعة من المعايير؛ وذلك لضمان الوصول للأهداف المراد تحقيقها.
- 6- إعداد خطة محكمة وواضحة للتقويم المستمر والشامل للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع، تقوم على المتابعة المستمرة.
- 7- مساعدة المتدربين على مواصلة تطوير أدائهم بشكل ذاتي.

### مكونات التصور المقترح وآليات تنفيذه

اعتمدت مكونات التصور المقترح على مجموعة من مدخلات العملية التدريبية، والتي شملت: تحديد الاحتياجات التدريبية، والتخطيط للعملية التدريبية، وأهداف التدريب، ومحتواه، والأساليب والوسائل المستخدمة، والمدربين، والمتدربين، وتقويم العملية التدريبية.

#### أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

تتمثل الاحتياجات التدريبية في التغيرات التي يشعر المتدرب بحاجته إليها؛ حتى تساعد على أداء عمله بالشكل المطلوب، فلا يمكن لأي برنامج تدريبي أن يحقق أهدافه ما لم يتم بناء محتواه وفقاً لأسس علمية، ولا يمكن تحديد أهدافه، أو تقويمه إلا في إطار الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وبناء على ذلك فإن التصور المقترح يتطلب:

- 1- تشكيل لجنة تحديد الاحتياجات التدريبية للقطاعات الأمنية بالرياض؛ التي يتم تدريبها في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، من خلال:

### أ) تحديد فلسفة عمل اللجنة

تتركز مهام اللجنة في التعرف على الاحتياجات الفعلية لمنسوبي القطاعات الأمنية، واتخاذها أساسًا لتصميم برامج تدريبية تساعد على تلبية هذه الاحتياجات؛ بإتباع الأساليب العلمية في ذلك؛ مما يسهل من عملية تقييمها، وحتى تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض شاملة ومثلة لجميع المستويات في المؤسسة، فيمكن أن تتكون هذه اللجنة من:

- المستوى الأعلى في قيادة كل قطاع.
- ممثل لكل قسم، أو وحدة، أو شعبة.
- بعض المنسوين، كالضباط، والجنود.
- ممثلين لبعض الجهات التي يتم تأمينها من بعض القطاعات الأمنية.
- ممثل لمركز التدريب وخدمة المجتمع.

ويحق للجنة إضافة من تراه مناسبًا؛ للمساعدة على تحقيق أهدافها.

### ب) مهام اللجنة

يمكن تحديد مهام هذه اللجنة فيما يلي:

- استيعاب أهداف العمل بتلك القطاعات الأمنية استيعابًا تامًا وشاملاً، وإدراك جميع المدخلات التي تؤثر على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة عالية، مثل:

- اللوائح والقوانين المطبقة.
- مدى كفاية الميزانية الموضوعة لعقد برامج تهدف إلى تطوير المستوى المهني لمنسوبي تلك القطاعات.

- منسوبو القطاعات الأمنية، من حيث: تخصصاتهم، وأعدادهم، وسنوات خبراتهم.

- استيعاب جميع الأدوار والمهام الوظيفية المحددة لمنسوبي القطاعات الأمنية.

- تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي القطاعات الأمنية بإتباع الأساليب العلمية الخاصة بذلك،

مع مراعاة الشروط التالية:

- أن يقوم بتحديد الحاجات التدريبية أشخاص متخصصون في مجال التدريب.
- أن يتم تحديد المتدربين بصورة دقيقة.
- أن يراعى في تحديد الحاجات التدريبية الأساليب العلمية المعروفة.
- أن يتم تحديدها بأكثر من أسلوب.
- أن يتم تحديدها على مراحل زمنية متلاحقة.
- أن يتم تهيئة المتدربين المشاركين في تحديد الاحتياجات التدريبية نفسياً، وتوعيتهم بأهمية المشاركة، ودورهم في تحديد الحاجات.
- أن يتم تحديد الحاجات التدريبية للمتدربين في مناخ إيجابي، يسوده التفاهم، والتعاون.
- العمل على سد هذه الاحتياجات عن طريق تصميم برامج تساعد على رفع مستوى الأداء المهني لمنسوبي القطاعات الأمنية بالتنسيق مع إدارات التدريب المختلفة التابعة لتلك القطاعات الأمنية، وإدارة التدريب بالوزارة ومركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض.
- المساهمة في بناء جسور التعاون بين القطاعات الأمنية بالرياض وبين مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، أو المؤسسات المتخصصة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية لتلك القطاعات الأمنية.

### ج) الخطوات التنفيذية لمهام لجنة تحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبي القطاعات الأمنية

بعد أن يتم تشكيل اللجنة؛ تباشر اجتماعاتها، وتكون أولى هذه الاجتماعات تمهيدية وتوعوية يتم من خلالها تدارس أوضاع التدريب بتلك القطاعات الأمنية بشكل عام، والاطلاع على خطة إدارات التدريب بتلك القطاعات الأمنية فيما يختص بتدريب منسوبيها؛ حتى لا يحدث تضارب أو ازدواجية بين برامج التدريب المقدمة لتلك القطاعات الأمنية في عام واحد من قبل مراكز التدريب المختلفة.

وتعد هذه الإجراءات ضرورية لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية الجديدة لمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض؛ حيث إنها تساعد على دراسة الوضع الراهن لتدريبهم، ومعرفة مدى تأثير هذا الوضع على نجاح أو عدم نجاح البرامج التدريبية الخاصة بهم التي ستضمونها الخطة الاستراتيجية لتلك القطاعات مستقبلاً، وتمثل هذه الخطوات التنفيذية في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية الخاصة بمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض، عن طريق استخدام عدة أساليب، حيث إن تنوع أساليب حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية يساعد على نجاح برامج التنمية المهنية لمنسوبي القطاعات الأمنية في تحقيق الأهداف المحددة لها.
- تصميم نماذج دقيقة وشاملة، ووفق أساليب علمية واضحة، مع ضرورة إشراك جهات التدريب مع الجهات المستفيدة لتحديد الاحتياجات وفق أسس موضوعية.
- ترتيب الاحتياجات التدريبية على شكل أولويات: بعد أن يتم حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض عن طريق الأساليب العلمية، ويتم التعرف على حجم تلك الاحتياجات في كل تخصص، وفقاً لعدد تكرار كل احتياج على حدة؛ يتم بعد ذلك ترتيبها على شكل أولويات؛ الأهم، ثم المهم.
- ترجمة الأولويات إلى رؤية ورسالة للخطة الاستراتيجية الخاصة بالبرامج التدريبية لمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض بصورة مستمرة.
- وضع الهدف العام للخطة الاستراتيجية الخاصة بالتطوير المهني المستمر لمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض، ومن ثم وضع أهداف خاصة لكل برنامج تدريبي على حدة.
- التعرف على إمكانية تنفيذ الأهداف الخاصة بالبرامج التدريبية لمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض المراد عقدها، من حيث (الإمكانات المادية المطلوبة- المنفذون- أماكن التنفيذ- أساليب التنفيذ- أساليب التقويم- الوقت المطلوب).
- تدريب القائمين على عملية حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية على استخدام وتطبيق أساليب تحديد تلك الاحتياجات.

### ثانياً: التخطيط للتدريب

لضمان نجاح البرنامج التدريبي فلا بد من التخطيط الجيد له في ضوء الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وهذا يتطلب تحديد أهداف البرنامج التدريبي بدقة، ومن ثم اختيار المحتوى المناسب، والأساليب التدريبية المتنوعة، والتقويم المناسب، وبطرق متنوعة، وهذا يتطلب:

- التعرف على أهم مشكلات العملية التدريبية، ودور مسؤولي القطاعات الأمنية بالرياض ومسؤولي مركز التدريب وخدمة المجتمع في تذليلها.
- رفع مستوى أداء المتدربين من منسوبي القطاعات الأمنية.
- تحديد الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها القيام بإدخال بعض التحسينات؛ لتطوير منظومة التدريب بالمركز.
- مساعدة المتدربين على استخدام وتوظيف التقنية الحديثة في العملية التدريبية بشكل فعال.
- إعداد وتصميم محتوى البرنامج التدريبي طبقاً للمعايير العالمية في مجال التدريب.
- تصميم المحتوى التدريبي في ضوء الحاجات التدريبية المهنية لمنسوبي القطاعات الأمنية بالرياض.
- تصميم المحتوى التدريبي بشكل منظم، ومتربط، ومتسلسل.
- حداثة موضوعات التدريب، ومناسبتها للعصر.
- عدم التكرار في محتوى البرامج التدريبية.
- الجمع بين الطابع النظري والتطبيقي في المحتوى الذي تم إعداده.
- مناسبة أساليب التدريب المستخدمة للمحتوى التدريبي.
- مراعاة الأساليب التدريبية المستخدمة للفروق الفردية بين متدربي مركز التدريب وخدمة المجتمع من منسوبي القطاعات الأمنية بالرياض.
- الاعتماد بشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة خلال تنفيذ البرنامج التدريبي.
- اختيار أساليب تقويم متنوعة لمعرفة نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية.

### ثالثاً: المدربون

يعد المدرب الكفاء أحد مفاتيح النجاح اللازمة لتحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه الرئيسة؛ لذلك فلا بد أن يتم مراعاة مجموعة من المعايير عند اختياره، منها:



■ اعتماد سمعة المدرب وقوة تأثيره - أحياناً - كمؤشر لاستقطاب أفضلهم، للإفادة من خبراتهم، وتوظيفها في برامج نوعية متخصصة.

■ امتلاك مهارة إدارة الجلسة التدريبية.

■ امتلاك مهارة إدارة الوقت للتدريب بفعالية واضحة.

■ استخدام المدرب لغة الجسد طبقاً للمواقف المختلفة.

■ تحقيقه للمعايير العالمية في التدريب.

■ امتلاكه مهارات الاتصال الفعال مع المتدربين خلال العملية التدريبية.

■ امتلاكه لمهارة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

■ قدرته على إدارة الحوار والمناقشة الجادة مع المتدربين.

■ تمكنه من المادة التدريبية للبرنامج.

■ توظيف أساليب تدريب تشاركية، كدراسة الحالة، والمجموعات، والتحليل، والزيارات الميدانية،

والأدوار، وغيرها.

■ امتلاكه مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التدريبية.

■ تطوير مستوى أدائه بشكل مستمر.

■ امتلاكه مهارة تقويم المتدربين خلال المراحل المختلفة للتدريب.

#### رابعاً: المتدربون

يعد المتدرب هو أحد مدخلات العملية التدريبية، وفي نفس الوقت هو المنتج النهائي لها، ولهذا فلا بد أن تتوفر مجموعة من المعايير في المتدرب الذي يتم اختياره وترشيحه من تلك القطاعات الأمنية بالرياض؛ وذلك لضمان الوصول للأهداف المراد تحقيقها، ومن هذه المعايير:

■ ترشيح المتدرب بناء على احتياجاته المهنية.

■ التزام المتدرب بحضور جميع اللقاءات التدريبية المخصصة للبرنامج التدريبي الذي رشح له.

- مشاركة المدرب بفاعلية في العملية التدريبية.
- الاستمرار في منح المدرب المتميز حوافز مادية عند حصوله على مرتبة متقدمة.
- استخدام الحوافز السلبية للمتعلم غير المنضبط في حضور البرنامج التدريبي.

#### خامساً: تقييم البرامج التدريبية

حتى يمكن إجراء التطوير اللازم على خريطة البرامج التدريبية المقدمة للقطاعات الأمنية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بالرياض، فلا بد من التقييم المستمر للبرامج المنفذة فيه، وحتى يمكن تنفيذ ذلك التقييم بشكل علمي صحيح؛ فلا بد من تطبيق الإجراءات التالية:

- 1- تحديد أهداف البرامج التدريبية بشكل واضح، وصياغتها بطريقة تسهل عملية قياسها.
- 2- نشر ثقافة القياس، وتقبل الآراء الفاعلة؛ لإظهار جوانب القوة والضعف في البرامج التدريبية، وطريقة تنفيذها بما يساعد على تطويرها وفقاً لاحتياجات التدريب، وفي ضوء أوضاع المتدربين أنفسهم.
- 3- إعداد خطة محكمة وواضحة للتقييم بشكل ملازم لخطة التدريب، بحيث:
  - تبدأ الخطة التقييمية متزامنة مع مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
  - يتم إعداد برنامج تطبيق الإجراءات اللازمة لإنفاذ التقييم.
  - توضح الخطة كافة العناصر التي ستخضع للتقييم.
  - يتم تفصيل الأساليب والأدوات المستخدمة في التقييم.
  - يتم تطبيق أكثر من أداة في عملية التقييم؛ لتفادي السلبيات في كل أداة.
  - تتضمن خطة التقييم الحصول على آراء كافة العناصر ذات العلاقة بالبرنامج التدريبي.
- 4- بناء نظام فعال لمتابعة وتقييم البرامج التدريبية، من خلال:
  - تصميم أدوات دقيقة للقياس لاستخدامها في عملية تقييم البرامج التدريبية في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.
  - مراعاة طبيعة كل عنصر من عناصر البرنامج التدريبي، وتصميم ما يناسبه من أدوات.

- عمل استبانات بشكل مستمر؛ للتعرف على مدى إفادة المتدربين في القطاعات الأمنية من التدريب، ومناقشة نتائجه.
  - إيجاد معايير ثابتة للقياس.
  - استيفاء مراحل ونطاق عملية التقييم والمتابعة، وصولاً إلى تحقيق أهدافها في التحقق من مدى صدق وجودة التخطيط للبرامج التدريبية.
  - تحسين أو تطوير التخطيط للبرامج التدريبية، واستراتيجيات تنفيذها بشكل دائم.
  - قياس نتائجها في واقع العمل.
  - إنشاء وحدة تحت مسمى وحدة قياس أثر التدريب، وهي وحدة مختصة بقياس رد الفعل أثناء التدريب، وبعد التدريب؛ للمساعدة في إنجاح عملية التدريب، والتغلب على معوقاتها.
- 5- إيجاد آلية لعمل تقييم شامل للبرنامج التدريبي، من خلال:
- مواكبة التقييم تنفيذ البرنامج في جميع مراحل العملية التدريبية، من لحظة إعدادها وحتى ما بعد الانتهاء من البرنامج.
  - وضع معايير محددة؛ يتم إعدادها بشكل مسبق، بحيث تتوافق مع كل مرحلة من مراحل تنفيذ البرنامج.
  - إعطاء المتدربين الفرصة لتطبيق ما تعلموه، وتشغيلهم في المجالات التي دربوا عليها، لكي تيسر عملية التقييم، وبالتالي التأكد من الجدوى الاقتصادية للبرامج التدريبية، والعمل على تطويرها بناء على نتائج هذا القياس.

### متطلبات تنفيذ التصور المقترح

يتطلب تنفيذ التصور المقترح اتخاذ مجموعة من الإجراءات، والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- توفير الدعم اللازم بأشكاله المختلفة من جامعة الملك سعود؛ لتطوير البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع.

- 2- الاهتمام بتطوير البرامج التدريبية في مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود من خلال إجراء الدراسات والبحوث العلمية حول ذلك.
- 3- التقويم المستمر لكل عناصر منظومة التدريب في المركز في جميع مراحل البرنامج التدريبي.
- 4- بناء نظام فعال ومتابعة وتقويم البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بشكل عام، والبرامج المقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض بشكل خاص.
- 5- إيجاد آلية لعمل تقويم شامل للبرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود بشكل عام، والبرامج المقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض بشكل خاص.
- 6- الاهتمام بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية، ومحاولة تصميم نماذج دقيقة وشاملة لذلك، ووفق أساليب علمية واضحة، مع ضرورة إشراك جهات التدريب مع الجهات المستفيدة لتحديد الاحتياجات وفق أسس موضوعية.
- 7- تفرغ المدربين بشكل تام خلال الفترة الصباحية؛ حتى يمكنهم الاستفادة من تلك البرامج التدريبية بشكل أفضل بما يعود بالنفع على المدربين، وعلى قطاعاتهم التي ينتمون إليها.
- 8- إجراء بعض التعديلات على أوقات البرامج التدريبية، بحيث تكون أكثر مناسبة لظروف وأوقات المدربين.
- 9- تفعيل دور المكتبة، من خلال إسهام المدربين بإعطاء أنشطة تتطلب من المدربين ضرورة الذهاب إلى مكتبة المركز؛ مما يجعل للمكتبة دورًا هامًا في البرامج التدريبية المقدمة من مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.
- 10- التعاون والتنسيق بين مسؤولي القطاعات الأمنية وبين مسؤولي مركز التدريب وخدمة المجتمع، من خلال تشكيل لجنة تكون مسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية لتلك القطاعات الأمنية، ومن ثم التخطيط بشكل فعال لتنفيذ برامج تدريبية وفق متطلبات تلك القطاعات الأمنية وفق الأسلوب العلمي السليم، ومن ثم تقويمها بشكل علمي سليم.

## معوقات متوقعة للتصور المقترح وإمكانية مواجهتها

من المتوقع ظهور بعض المعوقات التي قد تحول دون إمكانية تطبيق التصور المقترح لتطوير البرامج التدريبية بمركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، ومن هذه المعوقات:

1- غياب النظرة التحليلية الشاملة للمشكلات التي قد يتعرض لها مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود.

2- ضعف الدعم المقدم من جامعة الملك سعود لمركز التدريب وخدمة المجتمع، مما قد يؤثر على مستوى الخدمات المقدمة للمتدربين.

3- ضعف التنسيق بين مركز التدريب وخدمة المجتمع وبين مسؤولي القطاعات الأمنية بالرياض؛ مما قد يؤدي إلى قلة عدد المتدربين من منسوبي تلك القطاعات.

4- الاعتماد على بعض المدربين غير المؤهلين تأهيلاً مناسباً.

5- إهمال عملية التقويم المستمر للبرامج التدريبية المقامة بمركز التدريب وخدمة المجتمع والمقدمة للقطاعات الأمنية بالرياض.

6- ضعف برامج التدريب المقدمة، ونقص الكوادر المتخصصة اللازمة لتنفيذ تلك البرامج التدريبية.

7- ضعف التجهيزات التكنولوجية اللازمة للعملية التدريبية داخل قاعات التدريب.

8- الاعتماد على وسائل تدريبية ذات طابع تقليدي دون استخدام الوسائل التدريبية الحديثة التي تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا الحديثة.

وبالتالي يمكن مواجهة هذه المعوقات التي قد تعوق تطبيق التصور المقترح من خلال:

1- زيادة حجم الدعم بأشكاله المختلفة المقدم من جامعة الملك سعود لمركز التدريب وخدمة المجتمع.

2- التنسيق بشكل فعال بين مركز التدريب وخدمة المجتمع وبين مسؤولي القطاعات الأمنية بالرياض؛ لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى كلا الطرفين إليها.

- 3- استقطاب المدربين الأكفاء والمؤهلين تأهيلاً مناسباً، ودعمهم بمختلف أشكال الدعم.
- 4- الاهتمام بالتقويم المستمر للبرامج التدريبية المقامة بمركز التدريب وخدمة المجتمع والمقدمة لمختلف القطاعات، وخاصة القطاعات الأمنية بالرياض.
- 5- العمل على تزويد مركز التدريب وخدمة المجتمع بالكوادر الإدارية والكوادر المختصة في نظم التقويم، لضمان تشخيص وضع البرامج التدريبية بشكل مستمر، ومن ثم العمل على تطويرها.
- 6- توفير التجهيزات التكنولوجية اللازمة للعملية التدريبية داخل قاعات التدريب.
- 7- الاعتماد على وسائل تدريبية متنوعة، وخاصة التي تعتمد على فعالية المتدرب، وتهتم بدمج التقنية في التدريب.
- 8- توفير قاعدة بيانات شاملة لجميع عناصر منظومة التدريب؛ لاستخدامها عند الحاجة إليها.

### مراجع الدراسة

#### 1- يمكن مراجعة:

- محمد عبد الإله الطيطي وعزمي أبو الحاج (2014)، "الاتجاهات السائدة لدى معلمي المدارس الحكومية في فلسطين نحو البرامج التدريبية المقدمة لهم ونموهم المهني"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، مجلد 2، ع6، نيسان، ص 73.
- فهد بن حمد السعدون (2010)، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص2.
- سعيد بن محمد الغامدي (2011)، التطوير التنظيمي، الرياض، مركز طيبة للنشر والتوزيع، ص 107.

#### 2- لمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة:

- سعيد بن عامر (2001): إدارة القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.

- صالح محمد النويجم (2005)، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أوصاف أديب (2006) "الاحتياجات التدريبية لمعلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مجال تقنيات التعليم"، مجلة جامعة دمشق، مجلد 22، ع2.
- عبد العزيز بن عبد الله آل ملهي (2010)، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- أحمد عيدان (2012)، "تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 4، ع8.
- محمد سعيد القحطاني (2002)، تقييم مستوى أداء المدربين من وجهة نظر المتدربين في معهدي حرس الحدود في الرياض وجدة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- محمد بن حميد الثقفي (2006) واقع ومستقبل التدريب الأمني في ضوء التغيرات الاجتماعية والثقافية في المجتمع السعودي، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

3- لمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة:

- منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، استراتيجية اليونسكو المعنية بالتعليم والتدريب التقني والمهني (يونيفوك) [www.unevoc.unesco.org](http://www.unevoc.unesco.org)
- المنظمة العربية الدولية للتدريب وتطوير التدريب الاحترافي (AOI) [www.a-oi.org](http://www.a-oi.org)
- المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية (OLTO) [www.tohard.org](http://www.tohard.org)

4- يمكن مراجعة:

- سعود بن عبد العزيز السيف (2000)، استخدام التقنيات التعليمية في مراكز التدريب بحرس الحدود وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر (2010)، الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ص22.
- 5- عبد العزيز هاشم (2005)، نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية في ظل المتغيرات المعاصرة: رؤية تحليلية، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة "الأساليب الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة - 11/28 - 2005/12/1.
- 6- صالح محمد النويجم ، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، مرجع سابق.
- 7- أوصاف أديب، مرجع سابق، ص 435 - 467.
- 8- أحمد عيدان، مرجع سابق، ص ص 241 - 261.
- 9- فهد سعود الركابي (2003) تقويم برامج التدريب القيادية في الحرس الوطني، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 10- محمد سعيد القحطاني، مرجع سابق.
- 11- عبد العزيز بن عبد الله آل ملهي، مرجع سابق.
- 12- صالح بن محمد بن علي النويجم (2011) تقويم تصميم البرامج وإعداد حقائبها وتنفيذها في المؤسسات التدريبية العامة في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية مقارنة بين معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، رسالة دكتوراه، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، ص2.
- 13- شافي بن عامق العنزري (2008)، تقويم البرامج التدريبية العامة والخاصة بمعهد حرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.



14- عبد الله بن فراج ناصر القحطاني (2012)، "تقويم برنامج "دورة أمن حدود متقدمة ضباط" في معهد حرس الحدود بالرياض من وجهة نظر المتدربين والمدربين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

15- محمد مفضي عثمان الكساسبة (2005)، "تقييم البرامج التعليمية والتدريبية في كلية العلوم الشرطية في جامعة مؤتة - دراسة ميدانية"، مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، عمان، الأردن، مجلد 20، ع4، ص ص 241 - 260.

16- جاسم محمد البكر (2006)، "واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية"، الفكر الشرطي، مجلد 15، ع57، الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، مركز بحوث شرطة الشارقة، ص ص 44 - 82.

17- ناصر محمد البكر (2011)، استراتيجية تنفيذ البرامج التدريبية بوزارة الداخلية، ندوة الأساليب الحديثة في التخطيط والتدريب على الصعيدين النظري والعملي، كلية الشرطة، معهد تدريب الضباط، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 77 - 102.

18- Salas, Edurardo, Milham, Laura M.& Bowers (2003), Clint A "Training Evaluation in Military: Misconception, Oppertunities and Challenges", MILITARY PSYCHOLOGY, VOL.15, NO.1, PP.3 - 16.

19- علي توفيق طحان جرادات (1993)، "تقويم البرامج التدريبية دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية خلال الفترة 1978 - 1992م، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ص ص 2-3.

20- محمد بن عوضه الزهراني (1999)، "فعالية برامج الدورات التأهيلية للأفراد في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

21- يوسف بن صياح البيالي (2001)، "فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

22- يمكن مراجعة:

- مركز التدريب وخدمة المجتمع (2015)، الكتيب التعريفي لمركز التدريب وخدمة المجتمع، الرياض، مطابع دار جامعة الملك سعود للنشر، ص6.
- عمادة البرامج التدريبية وخدمة المجتمع (1428هـ)، لائحة التدريب وخدمة المجتمع بكليات المعلمين، وكالة كليات المعلمين، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ص1.
- 23- عمادة البرامج التدريبية وخدمة المجتمع، مرجع سابق، ص1.
- 24- خطاب وزير التعليم العالي لمدير جامعة الملك سعود، رقم القيد 43149، بتاريخ 1433/9/30هـ.
- 25- خطاب عميد كلية المعلمين لوكيل الجامعة لتطوير الأعمال، رقم 3/15/369067، بتاريخ 1433/11/22هـ.
- 26- يمكن مراجعة:
- مركز التدريب وخدمة المجتمع، الكتيب التعريفي لمركز التدريب وخدمة المجتمع، مرجع سابق، ص ص 17-18.
- موقع مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود على الروابط التالية:  
<https://cttc.ksu.edu.sa/ar/short-educational-training-ar>  
<https://cttc.ksu.edu.sa/ar/educational-training-ar>.
- 27- يمكن مراجعة:
- مركز التدريب وخدمة المجتمع، الكتيب التعريفي لمركز التدريب وخدمة المجتمع، مرجع سابق، ص ص 10 - 15.
- موقع مركز التدريب وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود على الرابط التالي:  
<https://cttc.ksu.edu.sa/ar/public-ar>  
<https://ctts.ksu.edu.sa/ar/specialized-ar>
- 28- مركز التدريب وخدمة المجتمع، الكتيب التعريفي لمركز التدريب وخدمة المجتمع، مرجع سابق، ص ص 10 - 15.

29- المرجع السابق، ص ص 10-15.

30- يمكن مراجعة:

▪ سعيد جعفر راشد الهاجري (2007) تقييم البرامج التدريبية لمعلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمدربين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص ص 39-40.

▪ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر (2010) واقع عمليات تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، ص 52.

▪ حسن الطعاني (2002)، التدريب: مفهومه فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، القاهرة، دار الشروق، ص 53.

▪ هيثم عبد المجيد محمد وآخرون (2014)، دراسة تقييمية لأثر البرامج التدريبية في عمادة الجودة والتطوير بجامعة حائل، حائل، عمادة الجودة والتطوير، جامعة حائل، ص ص 85 - 86.

31- محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم البرامج التدريبية أثناء التنفيذ دراسة ميدانية تطبيقية، تنمية الرافدين، ع22، بغداد 1987، ص ص 38-39.

32- يمكن مراجعة:

▪ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، مرجع سابق، ص 43.

▪ وفيق حلمي الأغا (2002)، تقييم البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، مؤتمر "التدريب ودوره في الحد من البطالة" في الفترة 2-3 أبريل 2002، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ص 237.

33- يمكن مراجعة:

▪ منى عبد المحسن الفضلي (2013)، تقويم البرامج التدريبية لوحدة التدريب بكلية التربية – الأقسام الأدبية بجامعة الملك عبد العزيز بمدينة جدة، مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة البحرين، مجلد 14، ع1، مارس، ص162.

▪ نادية سعد (2012)، دليل تقييم برامج التدريب المعهد القضائي الفلسطيني، فلسطين، برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية، ص ص 28-32.

34- يمكن مراجعة:

▪ أحمد الخطيب (2009)، مستويات كيرك باتريك الأربع لتقييم التدريب، متاح على الرابط التالي:

<http://www.edutrapedia.illaf.net/arabic/show-article.shtml?id=69>

▪ هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، مرجع سابق، ص45.

35- يمكن مراجعة:

▪ نادية سعد مرجع سابق، ص 31-32.

▪ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، مرجع سابق، ص 43.

36- يمكن مراجعة:

▪ جاسم محمد البكر (2006) واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية، مجلة الفكر الشرطي، مجلد 15، ع57، الإمارات العربية المتحدة، ص ص 24-25.

▪ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، مرجع سابق، ص 43.

37- يمكن مراجعة:

▪ أيمن عبد الرحمن سليمان المصدر، مرجع سابق، ص ص 46-47.

▪ نهاية عبد الهادي التلباني ورامز عزمي بدير وأيمن عبد الرحمن المصدر (2011)، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد 13، ع1 (B)، ص ص 1437 – 1438.

- هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 47.
- 38- يمكن مراجعة:
- نهاية عبد الهادي التلباني ورامز عزمي بدير وأيمن عبد الرحمن المصدر، مرجع سابق، ص ص 1438 - 1439.
- أسامة ماهر حسين (2013)، "دراسة تقييمية للبرامج التدريبية المقدمة من الهيئات والمنظمات الدولية المانحة لمعلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء أهدافها"، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 19، ع 79، يوليو، ص 181.
- 39- يمكن مراجعة:
- مروة الفار (2008) تصور مقترح لمعايير جودة التدريب التربوي في ضوء الاتجاهات المعاصرة، عمان، الأردن، دار الفكر، ص ص 23-45.
- نهاية عبد الهادي التلباني ورامز عزمي بدير وأيمن عبد الرحمن المصدر، مرجع سابق، ص ص 1438 - 1439.
- أسامة ماهر حسين، مرجع سابق، ص 181.
- هيثم عبد المجيد محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص 47-48.
- 40- يمكن مراجعة:
- أسامة ماهر حسين، مرجع سابق، ص 181.
- عادل عبد العزيز علي السن (2005)، تقييم فاعلية العملية التدريبية وتحقيق مبدأ اقتصاديات التدريب، مؤتمر الاستشارات والتدريب، في الفترة 5-6 يونيو 2005م، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 108-109.
- إياد حماد (2009)، تدريب وتنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص ص 20-21.
- 41- سعود بن عبد العزيز السيف، مرجع سابق.

- 42- محمد بن عوضه الزهراني، مرجع سابق.
- 43- محمد سعيد القحطاني، مرجع سابق.
- 44- فهد سعود الركابي، مرجع سابق.
- 45- محمد بن حميد الثقفي، مرجع سابق.
- 46- محمد مفضي عثمان الكساسبة، مرجع سابق، ص ص 241 - 260.
- 47- محمد بن عوضه الزهراني، مرجع سابق.