

العوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية

الدكتور/ ثامر محمد محارمه

خبير تدريب وتطوير – معهد الإدارة العامة. دولة قطر

Factors Affecting Transfer of Training Results to The Workplace in Police

Organizations

PhD. Thamer Maharmah

Training and Development Expert – Institute of Public Administration, Qatar

الملخص

نظرًا للحاجة لإجراء مزيد من الدراسات ذات العلاقة بموضوع نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية، فقد تم إعداد هذا البحث بهدف دراسة العوامل المؤثرة على قيام رجال الأمن والشرطة بنقل ما اكتسبوه من مهارات ومعارف من ميادين وأكاديميات التدريب إلى واقع عملهم الفعلي في منظماتهم الأمنية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي استنادًا إلى مراجعة الأدبيات وتحليلها. فالبحث مكتبي بطبعه لأنه لا يتضمن إجراء دراسة ميدانية. وقد كشفت نتائج مراجعة أدبيات الموضوع عن أهمية نقل أثر التدريب للعمل في المنظمات الأمنية، لأنه يعظم من آثار ونتائج التدريب، ويساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، كما كشفت النتائج عن أن العوامل المؤثرة في نقل أثر التدريب متنوعة، ومتشابهة، ومتداخلة، ومتفاعلة. وقد أمكن تصنيف تلك العوامل إلى ثلاثة أنواع، هي: العوامل المتعلقة بالمدرّبين، والعوامل المتعلقة بالمنظمات، والعوامل المتعلقة بعملية التدريب. وكل نوع من العوامل يتضمن مجموعة واسعة من العوامل الفرعية. وبناءً عليه، توصي الدراسة بنشر الوعي بين رجال الأمن على اختلاف مناصبهم ومواقعهم بأهمية التدريب الأمني، وتوطيد العلاقات بين كليات ومعاهد الشرطة من جهة، والمنظمات الأمنية من جهة أخرى، وقيام معاهد وكليات الشرطة بمراجعة دورية لدوراتها التدريبية، وإجراء دراسات دورية للكشف عن مدى قيام المتدربين بنقل أثر التدريب الذي تلقوه في تلك المعاهد والكليات إلى مواقع عملهم، وتوجيه طلبة كليات ومعاهد الشرطة لإجراء بحوث ودراسات متعمقة ومتخصصة في مجال نقل أثر التدريب الأمني لمواقع العمل، وذلك لتغطية النقص الواضح في الدراسات حول هذا الموضوع المهم.

الكلمات المفتاحية: التدريب الأمني، نقل أثر التدريب، المنظمات الأمنية.

ABSTRACT

Factors impacting the transfer of training results to the workplace within police organizations are explored in this study. The study utilizes a descriptive research method based on a literature review. The study is desk-based, without any field work. The literature review highlights the significance of transferring training results to the workplace in police organizations, as it enhances the effectiveness of training and contributes to enhancing individual and organizational performance. The findings indicate that factors influencing the transfer of training results are interconnected, overlapping, and interrelated. These factors can be categorized into three groups: trainee-related factors (such as experience, education, attitudes, skills, etc.), organizational factors (including organizational climate, supervisor style, peer support, etc.), and training process-related factors (like training design, methods, trainers, etc.). Consequently, the study suggests raising awareness among police officers about the importance of police training and strengthening the relationship between police colleges and organizations. It also recommends that police colleges regularly review their training programs and conduct periodic assessments to determine the extent to which trainees apply their training in the workplace.

Key words: Police training, Transfer of training results, Police organizations.

المقدمة

تدرك المنظمات عمومًا، بما فيها المنظمات الأمنية، أن قدرتها على الاستمرار في النمو، وتحقيق أهدافها قصيرة وطويلة المدى، تعتمد بشكل كبير على مواردها البشرية، لأن الموارد البشرية في المنظمات الأمنية ليست مجرد أدوات لتحقيق الأهداف، بل هي الأصول الأكثر قيمة. ولذلك ترى المنظمات الأمنية أنه يجب عليها الاستثمار في الموارد البشرية، التي هي أهم مفاتيح النجاح⁽¹⁾.

ومن أجل إدارة الموارد البشرية بفعالية، وبشكل منظم ومسؤول، ووفقًا لأفضل الممارسات، تم إنشاء إدارات للموارد البشرية في المنظمات الأمنية، تتولى فيها مهام متنوعة، بما في ذلك وضع ومتابعة سياسات التوظيف، والاختيار، والتدريب والتطوير، والمكافأة والتعويضات، وعلاقات العمل، وإدارة الأداء، وغيرها. كما تم إنشاء أكاديميات ومراكز تدريب أمني، هدفها تنمية وتطوير كفاءة رجال الشرطة، من خلال أنواع مختلفة من التدريب التخصصي، والعام، والتأهيلي، وغيرها. وفي هذا الصدد يعد تدريب الموظفين وتطويرهم وظيفة حاسمة لأي منظمة، وبناءً على ذلك تقوم المنظمات بتخصيص موازنات مالية، وتوجيه جهود كبيرة من أجل تنمية الموارد البشرية؛ حيث إن الاستثمار في التدريب يساعد على تحسين كفاءة الموارد البشرية، وتعزيز مساهمات الموظفين في تحقيق الأهداف، وإبقاء الموظفين على اطلاع دائم بمجالاتهم، وإعداد الموظفين للمناصب القيادية، وتعريف الموظفين الجدد بوظائفهم⁽²⁾. وبشكل عام، يقدم الاستثمار في التدريب الأمني فوائد جمة للمنظمات الأمنية، تشمل تحسين مهارات وقدرات العاملين في المجال الأمني، وتعزيز قدرة المنظمات الأمنية على مواجهة التحديات الأمنية، وزيادة كفاءة العمليات الأمنية، وتحسين مستوى رضا الموظفين، وتعزيز صورة المنظمة الأمنية⁽³⁾.

(1) صبيحي، محمد. إدارة رأس المال البشري. الإسكندرية: دار الفكر المعاصر. 2016. 12-15.

(2) عساف، عبد المعطي. التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة. 2022. 5-12.

(3) الشعلان، فهد. التدريب الأمني العربي. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2000. 20-24.

أولاً: الإطار العام للدراسة

نتناول في هذا الجزء من البحث الجوانب المتعلقة بمشكلة، وأهداف، وأهمية، ومنهجية البحث. وعلى النحو التالي:

1.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من أن المنظمات الأمنية تنفق مبالغ كبيرة على التدريب، وتخصص الكثير من الوقت والجهد للنشاطات ذات العلاقة بالتدريب، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى التأكد من أن رجال الأمن ينقلون ما تعلموه من التدريب إلى مكان العمل الفعلي. بكلمات بسيطة، تحتاج المنظمات الأمنية إلى التأكد من أن رجال الأمن يستفيدون حقاً من التدريب، وأنهم ينقلون المهارات والمعرفة التي اكتسبوها من قاعات وميادين وأكاديميات ومراكز التدريب إلى أماكن عملهم. وبهذه الطريقة، سيكون للتدريب تأثير حقيقي على أداء رجال الأمن، فكيف يمكن التأكد من أن رجال الأمن سوف يستخدمون المهارات المكتسبة من ميادين التدريب في مواقع العمل؟ وكيف يمكن للمنظمات الأمنية أن تعرف أن الاستثمار في التدريب سيؤتي ثماره؟ مثل هذه الأسئلة مهمة، لأن رجال الأمن قد يفشلون في نقل التدريب إلى مكان العمل، وهذا يعني أن فعالية التدريب متدنية⁽¹⁾.

ووفقاً لتقديرات العديد من الدراسات، فإن 10% فقط من نتائج التدريب يتم نقلها مرة أخرى إلى مواقع العمل الفعلية⁽²⁾؛ حيث ينقل الموظفون نسبة قليلة جداً مما تعلموه إلى مواقع العمل الفعلية⁽³⁾، وهذا يعني أنه رغم الجهود الكبيرة التي تبذل، ورغم المخصصات المالية الضخمة المخصصة للتدريب، والأوقات الطويلة التي يقضيها رجال الشرطة في التدريب، والتوقعات العالية من نتائج التدريب، إلا أن آثار ونتائج التدريب على الأداء تبقى محدودة.

(1) Wen, C. How supportive Transfer Climate Affects Individual's Motivation to Training Transfer. International Journal of Learning & Development. 2014. Vol. 4: Issue (1): pp. 87-102.

(2) Ford, J. Yelon, S. How much is transferred from training to the job? The 10% delusion as a catalyst for thinking about transfer. Performance Improvement Quarterly. 2011. Vol. 24. Issue: (2): pp. 23-37.

(3) Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. International Journal of Training and Development, Vol. 6. Issue: (1), pp. 59–74

لقد تم بحث مسألة نقل التدريب إلى مكان العمل على نطاق واسع في الأدبيات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية، وكان اهتمام تلك الجهود مساعدة المنظمات على بناء بيئة داعمة، ومناخ عمل يسهل نقل التدريب. ومن أجل القيام بذلك، كان من المهم دراسة العوامل التي تساهم في تعزيز نقل التدريب، إذا تم اتخاذ إجراءات لبناء بيئة عمل داعمة وثقافة تنظيمية، وإذا تم اتخاذ إجراءات لتعزيز العوامل التي تؤثر على نقل التدريب، فإن هذا لا يؤدي فقط إلى تعظيم نقل التدريب، بل إلى تعظيم الاستثمار في التدريب أيضًا. بكلمات بسيطة، إذا أرادت منظمة ما زيادة العائد على معدل الاستثمار في التدريب، فيجب عليها فهم العوامل التي تؤثر على نقل التدريب واتخاذ تدابير الاستجابة لذلك⁽¹⁾.

اللافت للنظر بعد مراجعة أدبيات موضوع نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية، أنه ما تزال هناك حاجة ماسة لدراسة هذا الموضوع المهم؛ حيث لا يجوز الافتراض أن رجال الأمن ينقلون كل ما تعلموه من التدريب إلى مواقع العمل، فهذا افتراض ليس دقيقًا، فالتدريب قد تكون آثاره على الأداء محدودة، ولا يكون هناك توازن بين حجم الإنفاق على التدريب، ونتائج وأثار التدريب على الأداء. وفي هذه الحالة، عندما يكون تأثير التدريب على الأداء في المنظمات الأمنية محدودًا، فقد تلجأ تلك المنظمات إلى تخفيض موازنات التدريب.

من هنا تبرز مشكلة البحث، التي تتعلق - بشكل محدد - بالعوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية، فمما لا شك فيه أن مستوى ما يقوم به رجال الأمن من نقل للمهارات والاتجاهات والمعارف التي اكتسبوها من ميادين التدريب إلى مواقع العمل متفاوت، فقد يتم نقل جزء بسيط أو جزء كبير من تلك المعارف والمهارات، وهذا القدر الذي يتم نقله يتأثر بمجموعة من العوامل. ولا شك أيضًا في أن معرفة تلك العوامل أمر في غاية الأهمية، ليس لأنه يساهم في تعظيم أثر التدريب على الأداء فقط، بل لأنه يعظم القناعة بأهمية الاستثمار

(1) العنزي، مسدح. الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض. أطروحة (ماجستير) - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014. 55-60.

بالتدريب أيضًا؛ لأنه استثمار ذو عوائد مجزية⁽¹⁾. وبالتالي فإن السؤال الرئيس للبحث هو: ما هي العوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية؟

1.2 أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى البحث عن إجابات للأسئلة التالية:

1. إلى أي مدى اهتم الأدب الإداري الأمني بموضوع نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية؟
2. ما هو نقل أثر التدريب، وما هي أهميته للمنظمات الأمنية؟
3. ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية؟
4. ما هي العوامل ذات العلاقة برجال الأمن المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية؟
5. ما هي العوامل ذات العلاقة بعملية التدريب الأمني المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية؟

1.3 أهداف الدراسة

تستهدف الدراسة بشكل رئيس البحث في العوامل المؤثرة على قيام رجال الأمن والشرطة بنقل ما اكتسبوه من مهارات ومعارف من ميادين وأكاديميات التدريب، إلى واقع عملهم الفعلي في منظماتهم الأمنية. كما تسعى الدراسة إلى:

1. مراجعة الأدبيات المتعلقة بنقل أثر التدريب إلى مواقع العمل الفعلية، وخصوصًا أن معظم ما كتب عن الموضوع لم يكن باللغة العربية، فالدراسات العربية عن الموضوع قليلة.
2. جذب الانتباه على المستويين العلمي والعملية لموضوع نقل أثر التدريب للعمل في المنظمات الأمنية، وخصوصًا أن هذا الموضوع لم يحصل على حقه من البحث والتطبيق.
3. فهم العوامل التنظيمية والشخصية والعملية التي قد تؤثر في نقل أثر التدريب لمواقع العمل، وبما يساهم في تقديم توصيات يمكن أن تساهم في تعظيم أثر التدريب على الأداء.

(1) الشعلان، أريج والدوسري، سميرة. تقييم البرامج التدريبية: القياس والأثر. مجلة كلية التربية (أسيوط). 28 (10): 2022: 235-252.

4. معرفة سبل تعزيز نقل أثر التدريب الأمني لمواقع العمل، وبما يساهم في زيادة العائد من التدريب، وتعظيم أثره على الأداء الفردي والمؤسسي.

1.4 أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة على المستويين الأكاديمي والعملي، وذلك وفق التالي:

فمن الناحية الأكاديمية، فإنه على مدى العقود القليلة الماضية، كان هناك انفجار في الأبحاث في أدبيات تنمية الموارد البشرية المخصصة لموضوع نقل أثر التدريب، وذلك لأن انخفاض معدل نقل التدريب يؤثر سلبًا على الاستثمارات في التدريب ويؤثر سلبًا على الارتباط بين التدريب والأداء⁽¹⁾. رغم ذلك، فإن نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية قليلًا ما تمت دراسته. وعلى المستوى العربي نجد أن هناك ندرة في الدراسات عن نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل.

أما من الناحية العملية، فإن فهم العوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل أمر في غاية الأهمية، فلا بد من معرفة مدى تأثير التدريب على الأداء، ولا بد من معرفة الأدوار التي يمكن أن تؤديها المنظمات الأمنية والأكاديميات الشرطية من أجل تعظيم أثر التدريب على الأداء. وفي الوقت نفسه، فإن محدودية أثر التدريب على الأداء تفقد التدريب قيمته، وتساهم في بناء تصورات سلبية عن التدريب، فيصبح مضيعة للوقت والجهد والمال، وهذا بدوره قد يدفع المنظمات الأمنية لتقليص موازنات التدريب، وإعادة النظر في جهود تدريب رجال الأمن والشرطة. كما أن ارتفاع معدلات نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل يساهم في تحسين أداء الموظفين، ذلك لأن الموظفين الذين يطبقون تدريبهم بشكل فعال على عملهم، يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وقد يؤدي هذا الرضا

(1) Mdhlalose, D. Transfer of Training: The Revised Review and Analysis. Open Journal of Business and Management. 2022. Vol. 10. pp 3245-3265.

إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين، وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين والنفقات اللاحقة المكتبدة في التوظيف. وهذا بدوره يزيد من كفاءة الأداء المؤسسي، ومن مواكبة المنظمات للتحويل الرقمي، واستعدادها لإدارة التغيير⁽¹⁾.

1.5 منهج الدراسة

تتبنى الدراسة منهجًا وصفيًا وتحليليًا لوصف الظاهرة الواقعية، وهي نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل، استنادًا إلى مراجعة الأدبيات وتحليلها. فالبحت مكتبي بطبعه، لأنه لا يتضمن إجراء دراسة ميدانية، ورغم ذلك فإنه من المأمول أن يكون البحث مفتاحًا لإجراء دراسات ميدانية حول الموضوع، فيبدو أن المنهج الوصفي التحليلي مناسب لإجراء هذه الدراسة. ونظرًا لقلّة الدراسات التي تناولت نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية، فإنه تم الاعتماد على المقاربة مع المنظمات غير الأمنية، مع محاولة تكييف المعطيات بما ينسجم مع طبيعة وخصوصية المنظمات الأمنية. ولذا، ليس مستغربًا أن تعتمد الدراسة على كم كبير من المراجع الأجنبية، وفي منظمات ودول مختلفة.

6.1 حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الزمانية: تم إعداد الدراسة خلال الربع الأول من عام 2024م، وتمت تغطية أدبيات الموضوع المتوافرة وقت إجراء البحث.

الحدود المكانية: تتناول الدراسة المنظمات الأمنية بشكل عام، دون تخصيص أو تحديد المنظمات الأمنية في دولة ما.

ثانيًا: الإطار النظري والدراسات السابقة

(1) Razak, S. & Zahidi, S. Transfer of training on Employee Job Performance: A Literature Review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2024. Vol. 14. Issue: (2). Pp. 168-181.

نتناول ضمن عرضنا لأدبيات الموضوع، مفهوم التدريب الأمني وأهميته، وأهمية وأنواع نقل أثر التدريب للعمل، وذلك على النحو التالي:

2.1 التدريب الأمني: المفهوم، والأهداف، والعملية

لا يختلف التدريب الأمني في جوهره ومضمونه عن التدريب بشكل عام، لكنه يختلف في طبيعته وأساليبه، كما يختلف في الفئة المستهدفة من التدريب، والجهات القائمة عليه، فالتدريب عمومًا هو عملية مستمرة ومنظمة، عملية تتمحور حول الكل، وتستهدف إحداث تغييرات سلوكية ومعرفية محددة؛ لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية: للفرد، والعمل الذي يؤديه، والمنظمة. وهو عملية تركز على أداء ومهارات ومعارف واتجاهات الأفراد، وتسعى إلى تطوير وتنمية تلك المهارات والاتجاهات⁽¹⁾.

من الواضح أن التدريب الأمني تقوم عليه جهات متعددة منها أكاديميات ومعاهد الشرطة، كما تشمل المعاهد الأمنية المتخصصة الداخلية منها والخارجية، وتشمل كذلك مراكز ومعاهد التدريب داخل الدولة وخارجها. وهذا التدريب يتم بشكل مستمر قبل الخدمة وأثناءها، وهو موجه للضباط والأفراد على اختلاف رتبهم وخبراتهم⁽²⁾.

وفي مجال التدريب الأمني، نجد أن هناك قائمة من الأهداف التي يسعى التدريب الأمني لتحقيقها، وهناك العديد من الأهداف التنظيمية المختلفة التي يمكن تحقيقها من خلال التدريب الأمني. بشكل عام، يمكن تقسيم أهداف التدريب الأمني إلى ثلاثة مستويات رئيسية: (3)

- **المستوى الفردي:** يهدف التدريب الأمني على المستوى الفردي إلى إكساب العاملين في الأجهزة الأمنية معلومات ومعارف ومهارات متخصصة ذات صلة بوظائفهم. ويشمل ذلك: تعميق ثقة رجل الأمن بنفسه وزيادة اعتماده على النهوض بمهام وظيفته، وتحسين العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتمكين

(1) ياغي، محمد. التدريب الإداري. الرياض: مكتبة جرير. 1996. 12-15.

(2) الكبيسي، عامر. أولويات التدريب الأمني العربي: رؤية منهجية. الرياض: جامعة نايف للدراسات الأمنية. 2002. 10-15.

(3) السوري، عبد الله. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمني في الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بوزارة الدفاع. رسالة ماجستير. جامعة نايف للدراسات الأمنية. 2013. 56-66.

رجل الأمن من تطوير أساليب عمله وإتقانه وتفوقه، وتحسين علاقات رجل الأمن بالجمهور والمواطنين، وتحسينه بالثقافة العامة وتعميق حسه السياسي والأمني وانتمائه الوطني والحضاري، وتطوير مهاراته لتمكينه من التعامل مع الأجهزة والمعدات الحديثة التي تستخدم في مجال عمله. كما يشتمل تدريبه ميدانيًا وعمليًا على استخدام الأسلحة والأجهزة المتطورة، والحفاظ على لياقته البدنية والتخفيف من الضغوط النفسية والوظيفية التي يتعرض لها.

- **المستوى التنظيمي:** يستهدف التدريب الأمني على المستوى التنظيمي إلى معالجة الأخطاء والثغرات التي تنجم عن سوء التخطيط والتنظيم والتنسيق بين أداء الوحدات الأمنية، وتقليل معدلات الدوران والتسرب بين رجال الأمن، أو عدم التكيف المهني والوظيفي. كما يسهم التدريب في خفض النفقات والتكاليف الناتجة عن الهدر في الموارد أو الإصابات والحوادث في العمل وتحسين سمعة المنظمة وتعزيز ثقة الجمهور بها.
- **المستوى المجتمعي:** يستهدف التدريب الأمني على المستوى المجتمعي إلى تعزيز الوعي الأمني لدى المواطنين، ومساعدتهم على حماية أنفسهم وممتلكاتهم، وتعزيز التعاون بينهم وبين الأجهزة الأمنية.

التدريب الأمني عملية مستمرة، تمر بمراحل متعددة، وتشمل تلك المراحل ما يلي:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** أي تحديد مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها رجال الأمن في إدارة محددة أو وظيفة معينة من أجل أداء وظيفة معينة بكفاءة وفعالية أكبر. وتنشأ الاحتياجات التدريبية عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي لرجل الأمن أو الجهة الأمنية، وبين المواقف والمهارات المحددة التي يحتاجها رجال الأمن في منظمة أو وظيفة معينة لأداء وظيفة معينة بكفاءة وفعالية أكبر، وكي ينجح التدريب ويحقق أهدافه، يجب تحديد الاحتياجات التدريبية؛ أي من يحتاج إلى التدريب، ونوع التدريب المطلوب، ومحتوى التدريب وطبيعته، وما إلى ذلك. ويتيح تحديد الاحتياجات التدريبية تقديم البرامج التدريبية المناسبة لرجال الأمن المناسبين في الوقت المناسب⁽¹⁾.

(1) الكبيسي، عامر. أولويات التدريب الأمني العربي: رؤية منهجية. 87-99.

- تخطيط عملية التدريب: لضمان نجاح التدريب، لا بد من التخطيط المسبق من خلال وضع البرامج والموازنات، وتوفير المعدات والأدوات والموارد المختلفة؛ لضمان تحقيق التدريب لأهدافه. وترتبط عملية تخطيط التدريب بتخطيط الموارد البشرية؛ حيث إن نتائج خطة الموارد البشرية تبين مدى الحاجة للتدريب، ونوع التدريب المطلوب، ورجال الأمن المطلوب تدريبهم. وخلال تخطيط التدريب، لا بد من تحديد أهداف التدريب، ونوعه، وأماكنه، وموازنته. كما يتم وضع الخطة واعتمادها، وهنا يتم وضع جدول زمني لتنفيذ خطة التدريب⁽¹⁾. ولا بد من مراعاة واقعية تخطيط عملية التدريب؛ حتى لا يحدث تناقض كبير بين ما يتم تقديمه في البرامج التدريبية من جهة، والواقع العملي في المنظمات الأمنية من جهة أخرى.

- تنفيذ التدريب: بعد الانتهاء من تخطيط التدريب تأتي مرحلة تنفيذ هذا التدريب، وترجمة هذا التخطيط التدريبي الذي تم من خلال واقع تنفيذه، وذلك لتحقيق الأهداف التي تم وضعها أصلاً للتدريب، وتتضمن عملية تنفيذ التدريب القيام بالعديد من الأمور، بدايةً من الضروري اختيار المدربين المؤهلين والمتخصصين للقيام بعملية التدريب؛ حيث يعتبر المدرب أحد عناصر التدريب الأساسية، وتتضمن عملية تنفيذ التدريب اختيار رجال الأمن المحتاجين للتدريب، والراغبين والمتحمسين للمشاركة، كما تتضمن إعداد المادة والحقائب التدريبية، والتي تشمل على المحاضرات، والمقالات، والاختبارات، والتمارين، والحالات الدراسية، وغيرها. وخلال هذه العملية لا بد من الاختيار المناسب لأماكن التدريب، كما أنه يتم تحديد مدة التدريب. ويتم أيضاً اختيار أساليب التدريب المناسبة؛ حيث توجد أساليب عديدة يتم استخدامها في تحقيق أهداف التدريب، والمهم هنا هو اختيار الوسيلة أو الوسائل المناسبة التي تنسجم مع أهداف وطبيعة البرنامج⁽²⁾.

- متابعة وتقييم فعالية التدريب: يمكن القول إن متابعة التدريب عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة ودون انحراف لتحقيق الهدف النهائي، مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات

(1) ياغي، محمد. التدريب الإداري. 1996. 57-91.

(2) عساف، عبد المعطي. التدريب وتنمية الموارد البشرية. 63-109.

التنفيذية، أما تقييم فعالية التدريب، فهو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة، هذه المرحلة مهمة وذلك للتأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق أهدافها، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ، ومعرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة لرجال الأمن، والتأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه، والتأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم وخبراتهم وقدراتهم على التدريب، واهتمامهم بتنمية معلوماتهم وقدراتهم الذاتية، ومتابعة التطور العلمي والعملية في المجال الذي يعملون به. إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما بدقة التنفيذ، ولذلك لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي، والتقييم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة؛ للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها، والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة. وهو أيضاً عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة. كما أنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة، وإن هناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها في تقييم التدريب، منها تقارير تقييم الأداء، ومقابلات المتدربين، وملاحظة سلوك الموظفين بعد التدريب، ودراسة سجلات الأداء، واستطلاع رأي المتدربين ورؤسائهم. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن تقييم التدريب عملية مستمرة تبدأ قبل التدريب وتستمر أثناء التدريب وحتى بعد انتهائه⁽¹⁾.

2.2 نقل أثر التدريب لمواقع العمل في المنظمات الأمنية

تستثمر المنظمات - بما فيها المنظمات الأمنية- في التدريب، وتريد التأكد من أن التدريب يؤثر بشكل إيجابي على الأداء، لذلك فإن نقل التدريب إلى مكان العمل يتعلق بشكل أساسي ببذل الجهود للتأكد من أن الموظفين ينقلون ما تعلموه من التدريب إلى مكان العمل في العالم الحقيقي⁽²⁾. من هذا المنظور، هناك من لخص فكرة نقل أثر التدريب لمواقع العمل بالقول إن التدريب عادة ما يتضمن تعلم معارف، أو مهارات، أو مواقف، أو خصائص أخرى جديدة في بيئة

(1). الشعلان، فهد. التدريب الأمني العربي. 34-60.

(2) Abiddin, N. The Role of Organizational and Individual Factors in Predicting Training Transfer : A Conceptual Model. 2021. 11(8), 11–12.

واحدة (موقف التدريب)، يمكن تطبيقها أو استخدامها في بيئة أخرى (موقف الأداء). وبهذه الطريقة، تتمثل الأفكار الأساسية وراء نقل أثر التدريب في تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب في مكان العمل. ومن المفترض أن ما تم تعلمه في التدريب يجب أن يطبق على الأداء في الوظيفة. فكلما قام الموظفون بتطبيق ما تعلموه من التدريب على موقف الأداء، زاد نجاح التدريب والاستثمار في التدريب⁽¹⁾.

بالنسبة للبعض يعتبر نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل النتيجة التدريبية، سواء حدث النقل أم لا، فيمكن تحديد وقياس هذا المنتج أو النتيجة. ومن هنا يصبح من المهم قياس نتائج التدريب من خلال دراسة آثار التدريب على الأداء. ومع ذلك، فإن هذا القياس ليس سهلاً؛ حيث إن أداء الموظف بعد التدريب يتأثر بالعديد من العوامل جنباً إلى جنب، وهناك العديد من العوامل التي تعزز أو تعيق نقل التدريب⁽²⁾.

من هذا المنظور فإن نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية يعني قيام رجال الشرطة والأمن المشاركين في البرامج والدورات التدريبية على اختلاف أنواعها وأشكالها ومواقعها، بنقل ما تعلموه من مهارات، وما اكتسبوه من معارف، إلى مواقع عملهم الفعلية في جهات عملهم، وقيامهم بتطبيق تلك المهارات في عملهم وتعاملهم ومعاملاتهم، وبما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وسلوكهم، وينعكس على الأداء المؤسسي بشكل إيجابي.

وهناك العديد من الأمور التي تبرز أهمية نقل أثر التدريب لمواقع العمل. بشكل عام، فإن قيام الموظفين بنقل أثر التدريب للعمل يساهم في زيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحقيق أداء وظيفي متفوق بشكل عام. وفي الوقت نفسه، فإن المنظمات التي تعطي الأولوية للنقل الفعال للتدريب، يمكنها الحصول على ميزة تنافسية في مشهد الأعمال شديد التنافسية اليوم؛ حيث إن نقل التدريب الفعال يعزز قدرة الأفراد على استيعاب وتبني التحديات الجديدة، وبالتالي تعزيز قدرتهم على الصمود أثناء التغيير. كما أن الموظفين الذين يطبقون تدريبهم بشكل فعال على عملهم

(1) Razak, S. & Zahidi, S. Transfer of training on Employee Job Performance: A Literature Review. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 2024. 14 (2) 168-181.

(2) Ho, K. A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel Review. 2001. 31 (1): 102-118.

يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي. وقد يؤدي هذا الرضا إلى تحسين الاحتفاظ بالموظفين، وبالتالي تقليل معدل دوران الموظفين والنفقات اللاحقة المتكبدة في التوظيف (1).

بشكل عام من المتوقع أن يكون للتدريب تأثير إيجابي على أداء الموظفين والأداء التنظيمي؛ حيث يعد التدريب مفيداً لأنه يسمح للأفراد بتحديث معارفهم، وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم، والاستعداد لفرص العمل المستقبلية، وزيادة الإنتاجية. وبالنسبة للمنظمات فإن المقياس الحقيقي لفوائد التدريب هو نقل التدريب إلى مكان العمل، فإذا نقل الموظفون ما تعلموه من التدريب إلى مكان العمل، فهذا يعطي مؤشراً على نجاح التدريب، والارتباط بين قاعات التدريب والعالم الواقعي، فالتدريب يكون فعالاً إذا حقق الأهداف والغايات المخطط لها. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقل أثر التدريب للعمل يحقق مزايا مختلفة لها تأثير إيجابي على كل من الأفراد والمنظمات، فنقل أثر التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة في الأدوار المنوطة بالموظفين، وبالتالي يؤدي إلى تعزيز أداء المهام، والفعالية، والإنتاجية داخل مكان العمل. إضافة إلى ذلك، تؤدي عملية نقل التدريب دوراً مهماً في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والابتكار. فالموظفون الذين يمكنهم الاستفادة بشكل فعال من المعرفة والمهارات المكتسبة من التدريب، هم أكثر قدرة على التكيف مع بيئات العمل المتطورة، وتقديم مساهمات قيمة في الابتكار التنظيمي (2).

كما تعد عملية نقل أثر التدريب عاملاً حاسماً في تحديد الرضا الوظيفي للموظفين ومدى مشاركتهم في تطوير العمل؛ حيث إن الموظفين الذين يدركون الفوائد الملموسة لتدريبهم في مهامهم اليومية، يميلون إلى الشعور بالإنجاز والرضا في وظائفهم. مما يساهم في زيادة معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وبالتالي تقليل النفقات المرتبطة بدوران الموظفين وضمان وجود قوة عاملة ماهرة وواسعة المعرفة. كما يؤدي التصور الإيجابي لنتائج التدريب إلى زيادة التفاني في المنظمة، ومستويات عالية من المشاركة، وبالتالي ستمتع المنظمات بمزايا من نقل التدريب، وتحديداً من خلال تعزيز الاحتفاظ بالموظفين. كما يسهل نقل التدريب زراعة ثقافة التعلم داخل المنظمات، وهذا يؤكد أهمية النقل الفعال

(1) AL-Mottahar, M., Thoraya, & Pangil, F. (2021). Exploring ways on enhancing transfers of training: a review of tested theories on transfer of training. *European Scholar Journal (ESJ)*, 2(10). 123-139.

(2). Ha, H., & Vanaphuti, V. (2022). Training transfer to the workplace: a study of corporate English language training in hospitals. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 110–131.

للمعرفة ودورها في تنمية عقلية التعلم المستمر بين الموظفين. عندما يدرك الأفراد المزايا الملموسة لتطبيق المعرفة الجديدة، فإنهم يصبحون أكثر انفتاحًا على فرص التعلم المستمر، مما يعزز ثقافة التعزيز والنمو الدائم. إضافة إلى ذلك، فإن نقل التدريب له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي والقدرة التنافسية، فالمنظمات التي تمتلك موظفين ماهرين في نقل نتائج التدريب، هي أكثر عرضة للابتكار، والتكيف مع تقلبات السوق، والحفاظ على الميزة التنافسية⁽¹⁾.

خلاصة القول بالنسبة للمنظمات الأمنية، إن نقل أثر التدريب لمواقع العمل أمر في غاية الأهمية؛ لأنه يعظم من آثار ونتائج التدريب، ويساهم في الربط القوي بين قاعات ومراكز ومعاهد التدريب من جهة، ومواقع العمل من جهة أخرى. كما أنه يعزز من دور التدريب الأمني في تحسين الأداء، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل، وبيئة عمل أقوى، وأخطاء أقل، وعلاقات أمتن. إن المنظمات الأمنية بحاجة ماسة لبناء بيئة تنظيمية تساهم في تعظيم أثر التدريب على الأداء، وذلك لتبرير الجهود الضخمة المبذولة لإنشاء كليات وأكاديميات ومراكز التدريب الأمني.

التدريب بحكم تعريفه سينقل معرفة جديدة، أو يعلم مهارة جديدة، أو يوضح الموقف المناسب لمكان العمل. ونقل التدريب هو إجابة عن السؤال التالي: كيف أثر التدريب على الموظفين؟ الإجابة هي إما أن يكون إيجابيًا، أو سلبيًا، أو صفرًا⁽²⁾. فهناك من يعتقد بأن نقل أثر التدريب إلى مكان العمل يدور بشكل رئيس حول تطبيق ما اكتسبه المتدرب من التدريب من حيث المعرفة والمهارات والمواقف في مكان العمل لتعزيز الأداء التنظيمي. وبالتالي، هناك ثلاثة أنواع من نقل أثر التدريب: إيجابي، وسلبي، ومحايد⁽³⁾.

(1) Kraai, N., & Mashau, P. (2020). The influence of training content, learning and training transfer on training effectiveness: A case study of board members of non-profit organizations in Gauteng. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 947–959.

(2) Rahman, A. Tracing the Evolution of Transfer of Training: A Review Article. *Annals of Social Sciences & Management Studies*. 2020. 5(4): 13-22.

(3) Ma, F., Bai, Y., Bai, Y., Ma, W., Yang, X., & Li, J. (2018). Factors influencing training transfer in nursing profession: A qualitative study. *BMC Medical Education*, 18(1), 1–9.

- نقل أثر التدريب الإيجابي: يحدث النقل الإيجابي للتدريب عندما ينقل الموظفون التدريب إلى مكان العمل ويؤثر التدريب على تحسين أدائهم وتعزيز قدراتهم. ويتم تحقيق ذلك عندما يعود المشاركون في التدريب إلى مكان العمل ويقدمون أداءً أفضل مما كانوا سيحصلون عليه بدون التدريب، وعندما يتمكنون من حل المشكلات التي لم يتمكنوا من حلها من قبل، أو يصبحون أكثر إنتاجية، وأكثر كفاءة، وأكثر تفاعلاً، وأكثر تحفيزاً، وعندما تصبح النتائج ملحوظة وقابلة للقياس ومرغوبة، فيضيف التدريب قيمة إلى العمل نتيجة لذلك. ففي المجال الشرطي، يعود رجال الشرطة والأمن من مواقع التدريب المختلفة إلى عملهم؛ حيث يصبحون أكثر مهارة، ودقة، وأكثر قدرة على التعامل، وحل المشكلات، ومواجهة الأزمات، وفقاً لطبيعة وأهداف البرامج التدريبية التي شاركوا فيها.

- نقل أثر التدريب السلبي: إذا كان للتدريب آثار سلبية على الأداء فهذا مؤشر على النقل السلبي للتدريب. ويحدث أن التدريب له تأثير ضار ويؤدي إلى أداء المشاركين في التدريب بشكل أسوأ مما كانوا سيحصلون عليه لو لم يذهبوا إلى التدريب على الإطلاق. وفي مجال التدريب الأمني والشرطي يحدث ذلك عندما يعود رجال الشرطة والأمن لمواقع عملهم وقد أصبحت لديهم اتجاهات سلبية نحو العمل، والرؤساء، والزملاء، وقد اكتسبوا تلك الاتجاهات من مشاركتهم في برامج تدريبية.

- نقل أثر التدريب الصفري: لا يحدث أي نقل إذا لم يكن للتعلم في الموقف التدريبي أي تأثير على الأداء الوظيفي، ويحدث هذا عندما لا يكون لاكتساب مهارة جديدة أو معرفة جديدة أي تأثير على الإطلاق في مكان العمل، وعندما لا يتم تعزيز إنتاجية أو أداء الموظفين الذين حضروا التدريب أو تتم إعاقته. فإذا كان المدرب ممتعاً ومثيراً للاهتمام، ولكن لم ينتج عنه أي نقل لأثر التدريب لمواقع العمل، فقد استثمرت المنظمة الأمنية للتو في جلسة ترفيهية جيدة لموظفيها، ولم تستفد شيئاً من التدريب.

2.2.4 الدراسات السابقة حول موضوع نقل أثر التدريب لمواقع العمل بالمنظمات الأمنية

تم البحث بداية عن دراسات سابقة حول موضوع نقل أثر التدريب الأمني لمواقع العمل في المنظمات الأمنية، فتبين بشكل واضح قلة تلك الدراسات أجنبياً وعربياً؛ حيث لا تتجاوز تلك الدراسات أصابع اليد الواحدة.

ففي دراسة تناولت دور الدعم التنظيمي كما يتصوره الموظفون في نقل أثر التدريب في إدارة المرور، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الميدانية. وكشفت الدراسة عن أن هناك انخفاضاً في مستوى الدعم التنظيمي المدرك للموظفين قبل التدريب وأثناءه وبعده، وقد أثر ذلك سلبياً على نقل أثر التدريب لمواقع العمل؛ حيث توصلت الدراسة إلى أن البرامج التدريبية لا يتم نقلها بشكل فعال إلى إدارة المرور⁽¹⁾.

وتناولت دراسة أخرى الآثار المترتبة على تقييم البرنامج التدريبي لقوات الأمن بأكاديمية شرطة البحرين الملكية في رفع الكفاءة الوظيفية للفرد، وذلك بهدف التعرف على واقع التدريب في الأكاديمية الملكية للشرطة، والصعوبات التي تحد من فاعليته وسبل التغلب عليها. وكان المنهج الوصفي هو المنهج المستخدم في الدراسة، كما تم استخدام منهجَي الاستبانة والمقابلة الشخصية لجمع المعلومات اللازمة للدراسة. وقد كشفت النتائج عن أن التدريب بالأكاديمية يسهم في رفع الكفاءة الوظيفية للعاملين والمتدربين، ولكن هناك صعوبات تحد من فاعلية التدريب في أكاديمية الشرطة الملكية البحرينية، وتشمل هذه الصعوبات: ضعف الحوافز المادية للمتدربين، وضعف المتدربين، وضعف إجراءات الترشيح للدورات، وضعف الثقة في أهمية التدريب لدى المتدربين⁽²⁾.

وفي دراسة تناولت دور ضباط التدريب الميداني للشرطة في نقل تدريب أكاديمية الشرطة إلى الوظيفة، تبين عدة أمور، في مقدمتها أن عامل علاقة الشرطي بالمسؤول المشرف، ونمط الضابط المشرف، وأسلوب المشرف في العمل، كلها عوامل حاسمة في نقل أثر التدريب إلى العمل. كما تبين أن نوع التدريب ومدته وطبيعته، تؤثر على نقل أثر التدريب. كما تبين أن نقل أثر التدريب يختلف من وضع لآخر وفقاً لمعطيات بيئة العمل في المنظمة الأمنية⁽³⁾.

وفي دراسة بحثت ما إذا كان تدريب الشرطة يلبي المتطلبات الميدانية لضباط الشرطة بناءً على وجهة نظر مجندي الشرطة، تمت مقابلة ثلاثة عشر مجنّداً من قوة الشرطة الألمانية. وكشفت النتائج أن المجندين يقدرّون تدريب

(1). العنزي، مسدح. الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض. 2014. 2-1.

(2). أحمد، تركي. تقييم برامج التدريب لمنسوبي قوات الأمن العام بالأكاديمية الملكية للشرطة بمملكة البحرين. رسالة ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية. 2017. 2-1.

(3). Dulin, A., Dulin, L. & Patino, J. Transferring Police Academy Training to the Street: the Field Training Experience. J Police Crim Psychology, 2020. 35, 432–442.

الشرطة بشكل إيجابي للغاية لأنهم كانوا قادرين على تطبيق المهارات والتكتيكات المكتسبة في الميدان، ومع ذلك أشارت النتائج أيضًا إلى أن المتغيرات المعلوماتية الرئيسة الموجودة في الميدان كانت مفقودة في التدريب، وأن تدريب الشرطة يركز بشكل ضيق على التعامل مع التهديدات الشديدة، والتي تختلف عن الخبرات التي مر بها المجندون في الميدان. وخلاصة القول إن هناك فجوة بين ما يتم دراسته في أكاديمية الشرطة، وبين أرض الواقع في الميدان⁽¹⁾.

وفي دراسة استهدفت تقييم التأثيرات الثقافية الفرعية على دوافع الشرطة للتعلم ونقل المعرفة الجديدة إلى الميدان، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من 119 ضابط شرطة في المناطق الجنوبية الغربية والشمالية الشرقية من الولايات المتحدة. وقد كشفت النتائج عن أن الأبعاد المختلفة للثقافة الفرعية للشرطة يمكن أن تؤثر على دوافع الشرطة للتعلم وتطبيق المعرفة الجديدة، وأظهر الابتكار علاقة متسقة وإيجابية مع دافعية المستجيبين للتعلم ونقل التدريب. وعلى العكس من ذلك، ارتبط البعد البيروقراطي سلبًا بهذا الدافع، وهذا يعني أن بيئة وثقافة العمل تحدد درجة نقل الموظفين لأثر التدريب الشرطي⁽²⁾.

وفي دراسة أخرى ركزت على إيجابيات وسلبيات أكاديميات الشرطة، كشفت عن أن أكاديميات الشرطة تعاني من الكثير من المصاعب والمشاكل، وخصوصًا فيما يتعلق بتعامل الشرطة مع المرأة. وقد أدى ذلك القصور لفجوة كبيرة بين ما تقدمه تلك الأكاديميات وما يمارسه رجال الشرطة. ونظرًا لذلك العجز والقصور، فقد تمت المطالبة بإلغاء تدريب اللياقة البدنية في أكاديميات الشرطة، والتركيز على قضايا تهم الشرطة، بما فيها إنفاذ القوانين، والتعامل مع المواطنين، والالتزام بقيم العدالة، وغيرها⁽³⁾.

وفي دراسة شملت مقابلات مع 15 شخصًا مقسمين إلى مجموعتين مركبتين تتكونان من المديرين (الرقباء) والمرؤوسين (العريف والشرطة)؛ بهدف الكشف عن مدى نقل أثر التدريب لمواقع العمل، تبين أن هناك الكثير من المعوقات التي

(1). Staller, M., Koerner, S., Heil, V., Abraham, A., & Poolton, J. German police recruits' perception of skill transfer from training to the field. *International Journal of Police Science & Management*, 2022. 24(2), 124-136.

(2). Dulin, A., & Dulin, L. Police subcultural influences on the transfer of training. *International Journal of Police Science & Management*, 2020. 22(4), 343-355.

(3). Bykov, O. *Police Academy Training: An Evaluation of the Strengths and Weaknesses of Police Academies*. 2014. Themis: Research Journal of Justice Studies and Forensic Science. 2 (1): 198-212.

تحول دون نقل أثر التدريب للعمل؛ حيث إن الرؤساء والزملاء لا يدعمون نقل أثر التدريب، كما أن النظرة السلبية للتدريب، والمحسوبية، ومقاومة التغيير، ساهمت في الحد من نقل أثر التدريب للعمل⁽¹⁾.

2.2.5 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تمثل الدراسة الحالية مراجعة تحليلية نظرية لأدبيات موضوع نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية، مما يعني أن الدراسة الحالية تتسم بالشمول، فهي لا تركز على المنظمات الأمنية في دولة أو منطقة محددة، كما أنها تحاول تلخيص وتحديد العوامل كافة التي يمكن أن تؤثر على نقل أثر التدريب لمواقع العمل في المنظمات الأمنية. والدراسة الحالية تقع ضمن مراجعة الأدبيات، مما يوفر فرصة لمراجعة ما كتب حول الموضوع، ويفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية.

ثالثاً: الوصف والتحليل

3.1 العوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب لمواقع العمل في المنظمات الأمنية

في الوقت الذي لم يتم فيه إعطاء موضوع نقل أثر التدريب لمواقع العمل في المنظمات الأمنية ما يستحقه من اهتمام، فإن الأدب الإداري كان زاخراً بالدراسات في المنظمات المختلفة حول نقل أثر التدريب والعوامل المؤثرة فيه. وبشكل عام، ومن خلال مراجعة مكثفة لأدبيات الموضوع، فقد مكن ذلك من تصنيف العوامل المؤثرة في نقل أثر التدريب لمواقع العمل إلى ثلاثة أنواع من العوامل، وهي: العوامل المتعلقة بالمتدربين، والعوامل المتعلقة بالمنظمات، والعوامل المتعلقة بعملية التدريب. وكل نوع من العوامل يتضمن مجموعة واسعة من العوامل الفرعية، وكما هو موضح في الجدول⁽¹⁾.

الجدول 1: العوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب لمواقع العمل

العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
------------------	-----------------

(1). Hunter-Johnson Y. When training is not enough: An appeal to the work environment for transfer of training in the Bahamian Police Force. 2013. Int J Bahamian Stud 19:3–14.

العوامل المتعلقة بالمتدربين	خبرة المتدربين، مهارات المتدربين، المؤهلات العلمية للمتدربين، اتجاهات المتدربين نحو التدريب، مدى رغبة المتدربين بالتدريب، طبيعة عمل المتدربين، حماس واستعداد المتدربين، النية في نقل أثر التدريب، الرضا الوظيفي للمتدربين.
العوامل التنظيمية	دعم ومساندة المشرفين، دعم ومساندة زملاء العمل، الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي السائد، نظم التحفيز، نمط وأسلوب القيادة، الدعم التنظيمي.
العوامل ذات العلاقة بعملية التدريب	المدرّبون، تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، مضمون ومحتوى التدريب، علاقة التدريب بواقع العمل، متابعة التدريب، التطوير المستمر للتدريب، بيئة التدريب.

وفيما يلي عرض سريع للعوامل الرئيسة الثلاثة، وما تتضمنه من عوامل فرعية.

3.1.1 العوامل المتعلقة بالمتدربين

قام الباحثون بالتحقيق في العلاقة بين نقل أثر التدريب والعديد من العوامل الشخصية ذات الصلة بالمتدربين. على سبيل المثال، يرى بعض الباحثين أن المتدربين أنفسهم هم العامل الأساسي لنجاح أو فشل نقل التدريب، وذلك لوجود علاقة ارتباط بين دافعية المتدرب، ومهاراته، واستعداده، وحماسه، من جهة، ونقل التدريب من جهة أخرى. كما توجد درجة عالية من الارتباط بين دوافع المتدربين، والمواقف، والالتزام، والخصائص، والكفاءة الذاتية، والقدرة المعرفية، والعوامل الشخصية (المؤهلات التعليمية والخبرة العملية للموظف) من جهة، ونقل التدريب من جهة أخرى⁽¹⁾.

(1). Nazir, Z. An Empirical Examination of The Effects of Personality Traits and Transfer Climate Factors on Transfer of Training & Motivation: A Longitudinal Study. Studies in Business and Economics. 2017. 12(3): 134-151.

إن الاهتمام بالعوامل الشخصية وأثرها على نقل أثر التدريب لمواقع العمل رأي مبرر، فالمتدرب عنصر حاسم في عملية التدريب؛ حيث يتم توجيه جميع جهود التدريب لتطوير مهارات المتدرب، واتجاهاته، ومعارفه في الوظائف الحالية والمستقبلية. لذلك، من المهم مراعاة المتدربين أنفسهم الذين تم تدريبهم، والذين سينقلون التدريب إلى مكان العمل. فإذا توافرت جميع العوامل المحيطة؛ مثل: علاقات العمل، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، فإن هذه العوامل لا معنى لها دون نية المتدربين لنقل التدريب إلى مكان العمل. وبناءً على ذلك، يتم تحديد العوامل المتعلقة بالمتدربين، بما في ذلك دوافعهم وأهدافهم المهنية والتزامهم ومؤهلاتهم، كعوامل حاسمة في نقل أثر التدريب لمواقع العمل⁽¹⁾.

ليس مستغرباً أن تبحث الكثير من الدراسات في خصائص المتدربين وأثرها على نقل أثر التدريب لمواقع العمل، فمثلاً كشفت إحدى الدراسات عن أهمية خصائص المتدرب (دافعية الشخص، والأهداف المهنية الشخصية، والالتزام التنظيمي) في عملية نقل التدريب، كما تبين أن أهداف المتدربين وتوقعاتهم من التدريب، لها دور حاسم في نقل التدريب⁽²⁾. وقد وجدت دراسة أخرى أن نقل التدريب يتأثر بالعوامل الشخصية (المؤهلات التعليمية للموظفين والخبرة العملية)، كما تبين أن الاتجاهات، والكفاءة الذاتية للمتدرب، والقدرة المعرفية، هي من العوامل الرئيسة التي تؤثر على نقل التدريب إلى مكان العمل⁽³⁾.

ففي المجال الأمني، يعني ذلك أن اتجاهات رجال الشرطة نحو التدريب، ومدى رغبتهم بالتدريب، ومهاراتهم، وحماستهم للتدريب، ومستوى تعليمهم، وخبراتهم السابقة، وتجاربهم السابقة في التدريب، وغيرها، كلها عوامل تؤثر على نقل أثر التدريب إلى العمل في المنظمات الأمنية. ولذلك فمن الطبيعي جداً أن يتفاوت رجال الأمن في قدرتهم على نقل أثر

(1). Rawashdeh, A. & Tamimi, S. A. The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 2020. 44(2–3), 191–207.

(2) Pham, T. L. A., & Le, Q. H. (2019). The influence of individual characteristics in transfer of technical training in Vietnamese enterprises. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 665–678.

(3). Sadeghi, T. (2020). Associations between workplace learning patterns, social support and perceived competency. *Human Resource Development International*, 23(1), 5–24.

التدريب وفقاً لتلك المتغيرات الشخصية⁽¹⁾. وفي حقيقة الأمر فإن المتغيرات الشخصية ذات العلاقة بالمتدربين من رجال الأمن، والتي تؤثر في نقل أثر التدريب للمنظمات الأمنية، كثيرة ومتنوعة، فهي قد تشمل الرتبة العسكرية، وسنوات الخدمة، ومكان وطبيعة العمل، والعمر، وطبيعة الشخصية، والاتجاهات، ومستوى التعليم، وغيرها.

3.1.2 العوامل التنظيمية

توجد الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على نقل أثر التدريب لمواقع العمل، بما في ذلك علاقات العمل، والمناخ التنظيمي، والثقافة التنظيمية، ودعم المشرف، والعلاقات مع الزملاء، وما إلى ذلك. وقد بذل الباحثون جهوداً لاستكشاف العوامل التنظيمية التي تؤثر على نقل التدريب إلى مكان العمل. فعلى سبيل المثال، تم التوصل إلى أن دعم المشرف، ودعم زملاء العمل يؤثر بشكل كبير على نقل أثر التدريب للعمل؛ حيث إن المتدربين الذين يعتقدون بأنهم لن يحصلوا على دعم من زملائهم أو المشرفين لاستخدام مهاراتهم الجديدة عند عودتهم إلى العمل، قد لا يكون لديهم الدافع للتعلم أثناء التدريب؛ لأنهم يدركون أن التدريب لن يكون مفيداً لهم لأنه لن ينتقل إلى الوظيفة⁽²⁾.

عنصر آخر من العوامل التنظيمية المؤثرة في نقل أثر التدريب للعمل هو المساءلة. ويتم تعريف المساءلة على أنها الدرجة التي تتوقع بها المنظمة و/أو الثقافة و/أو الإدارة من المتدربين استخدام المعرفة التي تدربوا عليها، ومعرفة المهارات في الوظيفة، وتحملهم المسؤولية عن القيام بذلك⁽³⁾.

ومن العوامل التنظيمية المهمة المؤثرة على نقل أثر التدريب للعمل عامل المناخ التنظيمي، فقد تم تحديد مناخ النقل باعتباره أمراً بالغ الأهمية لتحقيق نقل التدريب في المنظمات، وبالتالي فإن المنظمة التي يكون مناخها مناسباً لإجراء النقل تعتبر "داعمة"، في حين أن المنظمات التي يمنع مناخها النقل تعتبر "غير داعمة"؛ حيث إن عوامل المناخ التنظيمي (دعم الإدارة، ودعم الزملاء، وتوافر الميزانية، ومستوى التحفيز، والوضوح التنظيمي، والعدالة، وغيرها)

(1). Morris, F. Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. Human Resource Development Quarterly. 2006. 12 (1): 85–115.

(2). Shaheen, S., & Soomro, K. A. (2022). Transfer of Training and Job Performance: Analysis of Development Sector in Pakistan. Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation, 4(1), 27–57.

(3). Shahnawaz, N. (2020). Effects of Perceived Professional Learning and Supportive Work Environment on Job Satisfaction and Transfer of Training. Journal of Management Sciences, 7(2), 33–55.

ترتبط بشكل إيجابي بنقل التدريب⁽¹⁾. في الوقت نفسه فإن غياب الثقافة التنظيمية المواتية يمكن أن يعيق نقل التدريب، فإذا لم تنشئ المنظمات بيئة مواتية تقدر وتعزز عملية اكتساب المعرفة، فقد يواجه الموظفون صعوبات في التطبيق الفعال للمهارات التي اكتسبوها مؤخرًا في عملهم. لذلك يجب على المنظمات إعطاء الأولوية لتطوير الثقافة التي تعترف وتحفز على تنفيذ نتائج التدريب بشكل يومي⁽²⁾.

وتؤدي القيادة دورًا حاسمًا في نقل أثر التدريب للعمل، فأسلوب القيادة، والدعم الذي توفره، لهما علاقات قوية مع نقل التدريب، فالمدى الذي قدمت فيه القيادة الدعم الكافي للتدريب، يرتبط بقوة بقدرة الموظفين على نقل ما تعلموه في العمل، كما أن قدرة القيادة على تشجيع الموظفين على حضور التدريب وتعزيز استخدام التعلم الجديد في مكان العمل تنبئ بشكل كبير بنقل التدريب⁽³⁾.

وفي المجال الأمني، من الضروري قيام المنظمات الأمنية ببناء بيئة عمل مشجعة على نقل أثر التدريب للعمل، بما في ذلك دعم الرؤساء، والزملاء، والتحفيز، والمشاركة، وغيرها. فالتدريب لا بد أن يكون قيمة من القيم التي تؤمن بها المنظمات، فيصبح للتدريب مكانة بارزة، ويغدو موضع تقدير الرؤساء والموظفين. ومن المهم تذليل المصاعب كافة التي تحول دون نقل أثر التدريب للعمل، وتوفير التحفيز المالي والمعنوي للموظفين لتطبيق ما تعلموه. إن دور القيادات الأمنية في هذا المجال دور أساسي، فهي التي تدعم ثقافة التدريب، وهي التي تساند وتدعم وتذلل المصاعب، وهي التي تُعلي من شأن التدريب ومن أثره على العمل.

(1). Vandergoot, S., Sarris, A., Kirby, N., & Harries, J. (2020). Individual and Organizational Factors that Influence Transfer Generalization and Maintenance of Managerial-Leadership Programs. *Performance Improvement Quarterly*, 33(2), 207–246.

(2). Maharmeh, T. (2021). Organizational Climate and Transfer of Training in a Public Corporation in Qatar. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 2(20), 131–162.

(3). Yang, M., Lowell, V. L., Talafha, A. M., & Harbor, J. (2020). Transfer of Training, Trainee Attitudes and Best Practices in Training Design: A Multiple-Case Study. *Tec Trends*, 64(2), 280–301.

3.1.3 العوامل المتعلقة بعملية التدريب

هناك العديد من العوامل المتعلقة بعملية التدريب ولها تأثير واضح على نقل أثر التدريب، وتشمل تلك العوامل المدربين، ومدة التدريب، ومكان التدريب، وأساليب وتقنيات التدريب، وما إلى ذلك. وعلى الرغم من أن خصائص المتدرب والعوامل ذات الصلة تعتبر حاسمة، إلا أنه لا يمكن لأحد أن يتجاهل دور ومساهمات العملية التدريبية نفسها في نقل أثر التدريب. وبعبارة بسيطة، إذا لم تكن الدورة التدريبية مصممة بشكل جيد، أو تم تقديمها من قبل مدربين غير مؤهلين، أو تم تقديمها باستخدام تقنيات غير مناسبة، أو كانت تفتقر إلى الارتباط باحتياجات التدريب وواقع مكان العمل، فإن كل هذه القضايا ستؤثر سلبًا على نقل التدريب⁽¹⁾.

إن تصميم التدريب هو أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نقل التدريب، وذلك لأن أحد أسباب الفشل في النقل لأثر التدريب هو أن تصميم التدريب لا ينسجم مع واقع العمل ومتطلباته، وهذا يعني أن التعلم المعرفي قد يحدث، ولكن قد لا تتاح للمشاركين في البرنامج فرصة لممارسة التدريب في سياق العمل، أو قد لا يتم تعليمهم كيفية تطبيق معرفتهم في الوظيفة. فالجانب الرئيس لتصميم التدريب هو صياغة برنامج تدريبي يعالج المشكلات الفردية والتنظيمية بشكل مباشر. وبناءً على ذلك، تحتاج المنظمات إلى بذل جهود كبيرة قبل إجراء التدريب، ومن المهم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بدقة، ثم يتم تقديم التدريب بناءً على التحليل الحقيقي للاحتياجات التدريبية. ومن المهم أيضًا إجراء تحليل واضح للفجوات في أداء الموظفين والأداء التنظيمي والتأكد من أن التدريب هو الحل الصحيح لمثل هذه المشكلات. إضافة إلى ذلك، من المهم التأكد من أن المتدرب المناسب يحضر الدورة التدريبية المناسبة في الوقت المناسب، ومن المهم التأكد من أن أهداف التدريب ومحتوياته مرتبطة بالعمل واحتياجات الموظفين، كما أنه من المهم أيضًا مراجعة مؤهلات المدربين، وتعيين مدربين ذوي خبرات جيدة، ومن المهم التأكد من استخدام أدوات وتقنيات التدريب المناسبة. كما ينبغي استخدام المحاضرات على المستوى الأدنى، واستخدام الأدوات العملية والتشاركية الأخرى على نطاق واسع، ويجب أن تكون هناك متابعة وتقييم مستمرين للتدريب. كل هذه الإجراءات

(1) Kraai, N., & Mashau, P. (2020). The influence of training content, learning and training transfer on training effectiveness: A case study of board members of non-profit organizations in Gauteng. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 947–959.

يمكن أن تساعد في سد الفجوة بين احتياجات المتدربين وخبراتهم من ناحية، وما يتم تقديمه في التدريب من ناحية أخرى (1).

في المجال الأمني، من المهم وجود درجة عالية من التنسيق والتعاون بين المنظمات الأمنية من جهة، ومراكز وأكاديميات التدريب من جهة أخرى، وذلك لتقليص الفجوات بين ما يتم تقديمه من دورات تدريبية؛ من حيث الطبيعة، والمحتوى، والأساليب، والأهداف من جهة، وواقع العمل في المنظمات الأمنية من جهة أخرى. وفي الوقت نفسه، من الضروري قيام معاهد وكليات التدريب الأمني بمراجعة برامجها التدريبية شكلاً ومضموناً، ومن مختلف الجوانب؛ لضمان توافقها مع متطلبات العمل الميداني.

3.2 تعزيز نقل أثر التدريب الأمني في المنظمات الأمنية

من خلال الفهم العميق لعملية التدريب الأمني، وللعوامل المؤثرة على نقل أثر التدريب، يمكن للمنظمات الأمنية أن تقوم بالكثير من الأمور لتعزيز نقل أثر التدريب الأمني. ولا شك في أن نقل أثر التدريب عملية طويلة الأجل، ومخططة، ومنظمة، وتشاركية (تساهم فيها أطراف متعددة)، بما ذلك المنظمات الأمنية، والجهات المركزية المعنية بالأمن، ومراكز ومعاهد التدريب الأمني، ورجال الأمن من ضباط وأفراد. ويلخص الجدول التالي سبل تعزيز نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية.

(1). Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2021). Influence of individual characteristics, training design and environmental factors on training transfer: a study using hierarchical regression. Evidence-Based HRM, 9(4), 354–373.

الجدول 2: سبل تعزيز نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية

الجهة	قبل التدريب	أثناء التدريب	بعد التدريب
الجهة المركزية المعنية بالأمن: وزارة الداخلية	- ربط التدريب باستراتيجية الوزارة. - إظهار دعم التدريب وألويته.	المتابعة	طلب تقارير متابعة وتقييم.
معاهد ومراكز التدريب	- التواصل والشراكة والتنسيق مع المنظمات الأمنية. - تفهم الاحتياجات التدريبية للمنظمات الأمنية. - وضع خطط تدريبية واقعية مبنية على النتائج والأهداف.	- توفير مدربين متخصصين. - مواد وأساليب تدريب تفاعلية. - استخدام التكنولوجيا. - المتابعة المستمرة. - الجدية في العمل.	- تقييم التدريب: قصير ومتوسط وطويل المدى. - المتابعة.
المنظمات الأمنية	- مسح وتحليل الاحتياجات التدريبية. - بناء الوعي بالتدريب وأهميته. - فهم حقيقة التدريب وقيمه. - التنسيق والشراكة مع معاهد ومراكز التدريب.	- متابعة المتدربين.	- تقديم الدعم لنقل أثر التدريب. - تذليل مصاعب نقل أثر التدريب.
رجال الأمن	- تفهم أهمية التدريب. - الحماس للمشاركة في التدريب. - المشاركة في جهود تحديد الاحتياجات والأهداف التدريبية.	- الجدية في التدريب. - الكشف عن أي مشاكل أو صعوبات. - ربط التدريب بالعمل.	- تطبيق ما تم تعلمه. - طلب دعم الإدارة لتطبيق ما تم تعلمه.

بناءً عليه، فإن سبل تعزيز نقل أثر التدريب الأمني تتضمن القيام بما يلي:

3.2.1 ما قبل التدريب

لا بد من الفهم السليم للتدريب ودوره، فالتدريب ليس الحل للمشكلات كافة، بل هو حل مناسب للمشكلات ذات العلاقة بمهارات ومعارف رجال الأمن، فهناك الكثير من المشكلات الأمنية التي يتم حلها بطرق وأساليب أخرى، لأن التدريب ليس هو الحل لها. وهذا يستدعي معرفة الأسباب الجذرية لمشكلات العمل في المنظمات الأمنية، قبل افتراض الحلول لها⁽¹⁾.

في الوقت نفسه، تحتاج عملية التدريب الأمني إلى دعم من قبل الجهات المركزية المعنية بشؤون الأمن، فتلك الجهات تعطي للتدريب قيمته، وتؤكد أن التدريب محور أساسي من محاور اهتمامها، وأنه ركن مهم من أركان الخطط الاستراتيجية. وقبل القيام بترشيح رجال الأمن للمشاركة في برامج التدريب الأمني، من المهم مسح وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي، وهذا التحليل لا بد أن يكون ضمن ثلاثة مستويات: مستوى المنظمات الأمنية، ومستوى العمليات والوظائف، ومستوى رجال الأمن. وإن الهدف الأساسي من ذلك ضمان تحديد البرامج التدريبية المطلوبة لرجال الأمن، والتي تلبي احتياجاتهم الفعلية. كما تستهدف هذه العملية ضمان توفير برامج تدريبية تنسجم مع احتياجات ومتطلبات العمل، حتى لا يشعر رجال الأمن بالفجوة بين ما يتعلمونه، وما يمارسونه⁽²⁾.

من الضروري كذلك تعزيز الشراكة والتعاون بين المنظمات الأمنية، ومعاهد ومراكز التدريب؛ بهدف تعريف تلك المراكز والمعاهد بالاحتياجات التدريبية الفعلية؛ كي تقوم بتصميم وتطوير برامجها في ضوء تلك الاحتياجات، ويجب أن يكون هناك تواصل وتعاون وتنسيق مستمر بين المنظمات الأمنية، ومعاهد ومراكز التدريب. فالمعاهد والمراكز

(1) عساف، عبد المعطي. التدريب وتنمية الموارد البشرية. 121-139.

(2) AL-Mottahar, M., Thoraya, & Pangil, F. (2021). Exploring ways on enhancing transfers of training: a review of tested theories on transfer of training. European Scholar Journal (ESJ).123-139.

شركاء رئيسون في نجاح التدريب. وعلى تلك المعاهد والمراكز أن تبادر بالتواصل مع المنظمات الأمنية؛ للمساهمة في التعرف على احتياجاتها الحقيقية من البرامج التدريبية⁽¹⁾.

من الضروري أيضاً توعية رجال الأمن بأهمية التدريب، وأنه ضروري لتنمية معارفهم ومهاراتهم، وأنه ركن أساسي من أركان العمل الأمني. والهدف من ذلك هو خلق الشعور بأهمية التدريب، وبناء اتجاهات إيجابية نحو التدريب؛ لينظر رجال الأمن للتدريب نظرة جدية، وأنه ليس لقضاء أوقات الفراغ. ومن المهم في الوقت نفسه خلق الحافز لدى رجال الأمن للمشاركة في البرامج التدريبية. وقد يكون من المناسب توفير حوافز مختلفة تشجع الموظفين على التدريب، كما يجب مراعاة ألا يكون اهتمام رجال الأمن بالتدريب فقط لغايات الترقية، بل يكون لديهم قناعة بأهمية التدريب، ودوره في تعزيز مهاراتهم وقدراتهم. والأمر المهم هنا أن تكون عملية التوعية لرجال الأمن بالتدريب وأهميته عملية مستمرة، وهناك أمر آخر على جانب من الأهمية يتعلق بتفريغ المتدربين قبل التدريب، فهذا يعطي مؤشراً إلى أهمية التدريب، كما يعطي فرصة لرجال الأمن للتركيز على التدريب. فرجال الأمن شركاء في عملية نقل أثر التدريب، وعلمهم دور أساسي ومهم في نقل أثر التدريب⁽²⁾.

إن الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها يتم ترجمتها لبرامج تدريبية، وتلك البرامج لا بد لها من أهداف محددة، وواقعية، وقابلة للقياس والتحقيق SMART Objectives، وكذلك يكون هناك مؤشرات لقياسها. وتلك الأهداف والمؤشرات تكون مقياساً مهماً لنجاح التدريب؛ حيث إن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته. وفي ضوء ذلك، يتم وضع خطة مدروسة وواقعية للتدريب، وبناءً عليه يكون لدى المنظمات الأمنية تصور واضح: ما الذي سيتم التدريب عليه؟ ما هي أهداف التدريب؟ متى سيتم التدريب؟ أين سيتم التدريب؟ ومن سيشارك في التدريب. فالمشاركة في البرامج التدريبية يجب أن تكون مخططة وليست عشوائية وانتقائية⁽³⁾.

3.2.2: أثناء التدريب

(1) السوري، عبد الله. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمني في الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بوزارة الدفاع. 2013. 109-118.

(2) أحمد، تركي. تقييم برامج التدريب لمنسوبي قوات الأمن العام بالأكاديمية الملكية للشرطة بمملكة البحرين. 2017. 89-99.

(3) عساف، عبد المعطي. التدريب وتنمية الموارد البشرية. 120-136.

توفير مدربين متخصصين وذوي خبرة ومعرفة عميقة بالموضوعات التدريبية هو أمر غاية في الأهمية، فدور المدرب محوري في نقل أثر التدريب، فإذا كان المدرب يطرح طرحاً نظرياً بحثاً، أو لا يكون متمكناً من عملية التدريب، فهذا سيقلل كثيراً من فرص نقل أثر التدريب. ومن المناسب أن تضع معاهد ومراكز التدريب معايير وأسساً لاختيار المدربين تركز على الخبرة، والكفاءة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على توصيل المعلومات، وغيرها⁽¹⁾.

إضافةً إلى ذلك، من الضروري استخدام أساليب وطرق تدريب حديثة ومتطورة وتفاعلية، بما في ذلك التدريب الميداني، وتمثيل الأدوار، ودراسة الحالات، والزيارات الميدانية، وغيرها؛ لأن الهدف ليس تقديم محاضرات نظرية مملة، بل خلق درجة عالية من التفاعل مع المتدربين. وفي هذا السياق، من المناسب قيام المنظمات الأمنية بمتابعة المدربين أثناء التدريب؛ لإظهار الاهتمام وتذليل أي مصاعب، كما أن هذا التواصل مع المدربين مهم لحثهم على المشاركة الفاعلة في التدريب. وإن تصميم البرنامج التدريبي أمر في غاية الأهمية؛ حيث يجب أن يحدد أهداف التدريب، والنتائج المتوقعة من التدريب، ومواد التدريب، وأساليبه، كما أن التصميم الجيد للتدريب ليس كافياً، بل لا بد من التنفيذ المدروس لذلك التصميم. وعلى مراكز ومعاهد التدريب الشرطي أن تظهر الجدية في التعامل مع التدريب، وأن يكون هناك متابعة مستمرة للتدريب، والغاية من هذه المتابعة التأكد من سير العملية التدريبية وفق ما هو مخطط لها، ومن تحقيقها لأهدافها، وتحديد المشكلات والمعوقات التي قد تظهر أثناء التدريب، والتغلب عليها⁽²⁾.

3.2.3 بعد التدريب

التواصل مع المتدربين ومعرفة ما تعلموه من التدريب خطوة أساسية، وقد يتم التواصل بشكل مكتوب أو من خلال لقاءات مباشرة معهم. ومن المناسب أن يطلب من رجال الأمن عرض وتقديم ما تعلموه، وكيفية تطبيق ما تعلموه على أرض الواقع؛ حيث يحتاج الأمر هنا إلى دعم من القادة والزعماء لتحفيز رجال الأمن على تطبيق ما تعلموه، وتذليل الصعاب التي قد تواجههم في التطبيق، ولا بد من أن تكون هناك عملية تقييم موضوعية يقوم بها المتدربون من رجال

(1) السويري، عبد الله. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمني في الشرطة العسكرية الخاصة للقوات البرية بوزارة الدفاع. رسالة ماجستير. جامعة نايف للدراسات الأمنية. 2013. 56-66.

(2) أحمد، تركي. تقييم برامج التدريب لمنسوبي قوات الأمن العام بالأكاديمية الملكية للشرطة بمملكة البحرين. 2017. 89-99.

الأمن؛ لتقييم التدريب وكل ما يتعلق به من تنظيم، ومدربين، ومواد تدريب، وأساليب تدريب، وغيرها. ومن المناسب عقد اجتماعات دورية يشارك فيها المتدربون، وجهات العمل، ومراكز التدريب؛ لمناقشة سبل تعزيز نقل أثر التدريب، والمعوقات التي تواجه نقل أثر التدريب، وسبل مواجهتها.

رابعاً: الخاتمة: النتائج والتوصيات

4.1 الخاتمة

لا شك في أن التدريب الأمني يلقي اهتماماً متزايداً، وذلك بوصفه محوراً أساسياً من محاور تنمية المهارات، وتعزيز القدرات، ومواكبة التغيير، وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي. ولعل إنشاء أكاديميات وكليات التدريب الأمني، وتخصيص الموازنات لها، ودعمها بالسبل كافة، يعكس تلك القناعة بأهمية التدريب الأمني. إلا أن التدريب الأمني لا بد من أن ينعكس تأثيره على أداء وسلوك رجال الأمن على اختلاف رتبهم ومواقعهم، فكلما كان للتدريب الأمني تأثير على الأداء في المنظمات الأمنية، ترسخت أهمية التدريب وتجذرت العلاقة بين التدريب الأمني والأداء الفعلي، ومن هنا اكتسب موضوع نقل أثر التدريب من المعاهد والكليات والأكاديميات إلى مواقع العمل أهمية متزايدة.

لقد تم إعداد هذا البحث لتحقيق مجموعة من الأهداف، والإجابة على مجموعة من الأسئلة البحثية، ومن خلال مراجعة وتحليل أدبيات الموضوع، جاءت الإجابات على أسئلة البحث كما يلخصها الجدول أدناه:

الجدول 3: نتائج البحث مع ربطها بأسئلة البحث

سؤال البحث	النتائج
إلى أي مدى اهتم الأدب الإداري الأمني بموضوع نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل؟	كشفت نتائج البحث عن قلة الدراسات الأجنبية والعربية ذات العلاقة بموضوع نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية، وقلة الاهتمام بدراسة وتحليل هذا الموضوع المهم.
ما هو نقل أثر التدريب، وما هي أهميته للمنظمات الأمنية؟	نقل أثر التدريب في المنظمات الأمنية يعني قيام رجال الأمن بنقل ما تعلموه من مهارات، وما اكتسبوه من معارف من التدريب إلى

مواقع عملهم الفعلية في جهات عملهم، وقيامهم بتطبيق تلك المهارات في عملهم وتعاملهم ومعاملاتهم، ولذلك فإن نقل أثر التدريب لمواقع العمل هو أمر في غاية الأهمية؛ لأنه يعظم من آثار ونتائج التدريب، ويساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.	
تشمل العوامل التنظيمية المؤثرة على نقل أثر التدريب: ثقافة وبيئة ومناخ المنظمة، ودعم الرؤساء والزلاء، ونظم العمل، والحوافز، وغيرها.	ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل في المنظمات الأمنية؟
تشمل العوامل ذات العلاقة برجال الأمن المؤثرة على نقل أثر التدريب: مهارات ومؤهلات وقدرات واتجاهات رجال الأمن، ومستوى رضاهم، وحماسهم، ورغبتهم بالتدريب.	ما هي العوامل ذات العلاقة برجال الأمن المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل؟
تشمل العوامل ذات العلاقة بعملية التدريب والمؤثرة على نقل أثر التدريب: تصميم التدريب، وموضوعات وأهداف ومحتويات وأساليب التدريب، والمدرسين.	ما هي العوامل ذات العلاقة بعملية التدريب الأمني المؤثرة على نقل أثر التدريب إلى مواقع العمل؟

4.2 التوصيات

بناءً على ما سبق، نوصي بما يلي:

- نشر الوعي بين رجال الأمن على اختلاف مناصبهم ومواقعهم بأهمية التدريب الأمني، وتوفير حوافز مشجعة لهم على المشاركة في الدورات التدريبية، ونقل أثرها إلى مواقع عملهم.
- توطيد العلاقات بين كليات ومعاهد الشرطة من جهة، والمنظمات الأمنية من جهة أخرى، من أجل تفهم احتياجات ومتطلبات العمل في المنظمات الأمنية، وإعداد دورات تدريبية تنسجم مع تلك الاحتياجات والمتطلبات، وبالتالي سد الفجوة بين ما تطرحه معاهد الشرطة، وما يمارسه رجال الشرطة.
- قيام معاهد وكليات الشرطة بمراجعة دورية لدوراتها التدريبية من حيث المسمى، والتصميم، والمحتوى، والأساليب، والتأكد من واقعية تلك الدورات، وتقديمها باستخدام أساليب تفاعلية مناسبة، من خلال مدربين ذوي خبرة ودراية تامة بواقع العمل في المنظمات الأمنية.
- قيام المنظمات الأمنية بتحديد الاحتياجات التدريبية لمنتسبيها؛ من خلال رصد آرائهم بواسطة استبانات أو غيرها، ومراجعة نتائج تقييم أدائهم، ومن خلال رصد معوقات ومشاكل العمل، والخطط المستقبلية للمنظمات الأمنية. فكل ذلك سيساهم في الوصول لبرامج تدريبية تعكس الواقع الأمني الفعلي، كما سيساهم في ردم الفجوة بين التدريب من جهة، والواقع العملي في المنظمات الأمنية من جهة أخرى.
- العمل على إلحاق رجال الأمن بالدورات التدريبية بناءً على احتياجاتهم، ومتابعتهم أثناء التدريب، وتشجيعهم على تطبيق ما تعلموه، ومناقشتهم في مدى إمكانية نقل أثر ما تعلموه إلى واقع العمل، وتذليل الصعاب التي تحول دون تطبيق ما تعلموه.
- تشكيل لجنة مركزية معنية بتقييم نقل أثر التدريب، ومتابعة المتدربين في مواقع عملهم، والكشف عن مدى قيام المتدربين بنقل أثر التدريب الذي تلقوه في تلك المعاهد والكليات إلى مواقع عملهم، مع تحديد معوقات نقل أثر التدريب، وسبل تعظيم مساهمة الكليات والمعاهد في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي.
- توجيه طلبة كليات ومعاهد الشرطة لإجراء بحوث ودراسات متعمقة ومتخصصة في مجال نقل أثر التدريب الأمني لمواقع العمل، وذلك لتغطية النقص الواضح في الدراسات حول هذا الموضوع المهم.

المراجع

المراجع العربية

الكتب والمؤلفات العامة

جابر، عاجب. دور التدريب في تطوير أداء الموارد البشرية وأثره على تقييم أداء العاملين بالمؤسسة (دراسة تحليلية تطبيقية). القاهرة: المؤسسة العربية المتحدة للنشر والتوزيع. 2019.

الشعلان، فهد. التدريب الأمني العربي. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. 2000.

صبيحي، محمد. إدارة رأس المال البشري. الإسكندرية: دار الفكر المعاصر. 2016.

عساف، عبد المعطي. التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة. 2022.

الكبيسي، عامر. أولويات التدريب الأمني العربي: رؤية منهجية. الرياض: جامعة نايف للدراسات الأمنية. 2002.

ياغي، محمد. التدريب الإداري. الرياض: مكتبة جرير. 1996.

الرسائل العلمية

أحمد، تركي. تقييم برامج التدريب لمنسوبي قوات الأمن العام بالأكاديمية الملكية للشرطة بمملكة البحرين. رسالة

ماجستير. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاستراتيجية. 2017.

السويري، عبد الله. مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على التدريب الأمني في الشرطة العسكرية الخاصة

للقوات البرية بوزارة الدفاع. رسالة ماجستير. جامعة نايف للدراسات الأمنية. 2013.

العززي، مسدح. الدعم التنظيمي المدرك ودوره في نقل أثر التدريب بإدارة مرور منطقة الرياض. أطروحة (ماجستير)-

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، 2014.

الدراسات والأبحاث العلمية والمجلات

الشعلان، أريج والدوسري، سمية. تقييم البرامج التدريبية: القياس والأثر. مجلة كلية التربية (أسيوط). 28 (10):

2022: 235-252.

Abiddin, N. The Role of Organizational and Individual Factors in Predicting Training Transfer: A Conceptual Model. 2021. 11(8), 11–12

AL-Mottahar, M., Thoraya, & Pangil, F. (2021). Exploring ways on enhancing transfers of training: a review of tested theories on transfer of training. *European Scholar Journal (ESJ)*, 2(10). 123-139.

Bykov, O. Police Academy Training: An Evaluation of the Strengths and Weaknesses of Police Academies. 2014. *Themis: Research Journal of Justice Studies and Forensic Science*. 2 (1): 198-212

Dulin, A., Dulin, L. & Patino, J. Transferring Police Academy Training to the Street: The Field Training Experience. *J Police Crim Psychology*, 2020. 35, 432–442.

Ford, J. Yelon, S. How much is transferred from training to the job? The 10% delusion as a catalyst for thinking about transfer. *Performance Improvement Quarterly*. 2011. 24(2): 23-37.

Ha, H., & Vanaphuti, V. (2022). Training transfer to the workplace: a study of corporate English language training in hospitals. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 110–131

Ho, K. A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*. 2001. 31 (1): 102-118.

Hunter-Johnson Y. When training is not enough: An appeal to the work environment for transfer of training in the Bahamian Police Force. 2013. *Int J Bahamian Stud* 19:3–14

Kraai, N., & Mashau, P. (2020). The influence of training content, learning and training transfer on training effectiveness: A case study of board members of non-profit organizations in Gauteng. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 947–959

Kodwani, A. D., & Prashar, S. (2021). Influence of individual characteristics, training design and environmental factors on training transfer: a study using hierarchical regression. *Evidence-Based HRM*, 9(4), 354–373.

Lim, D. H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 59–74.

Ma, F., Bai, Y., Bai, Y., Ma, W., Yang, X., & Li, J. (2018). Factors influencing training transfer in nursing profession: A qualitative study. *BMC Medical Education*, 18(1), 1–9.

Maharmeh, T. (2021). Organizational Climate and Transfer of Training in a Public Corporation in Qatar. *International Journal of Research and Studies Publishing*, 2(20), 131–162.

Mdhlalose, D. Transfer of Training: The Revised Review and Analysis. *Open Journal of Business and Management*. 2022. 10: 3245-3265.

Morris, F. Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*. 2006. 12 (1): 85–115

Nazir, Z. An Empirical Examination of The Effects of Personality Traits and Transfer Climate Factors on Transfer of Training & Motivation: A Longitudinal Study. *Studies in Business and Economics*. 2017. 12(3): 134-151.

Pham, T. L. A., & Le, Q. H. (2019). The influence of individual characteristics in transfer of technical training in Vietnamese enterprises. *Uncertain Supply Chain Management*, 7(4), 665–678.

Rahman, A. Tracing the Evolution of Transfer of Training: A Review Article. *Annals of Social Sciences & Management Studies*. 2020. 5(4): 13-22.

Rawashdeh, A. & Tamimi, S. A. The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 2020. 44(2–3), 191–207.

Razak, S. & Zahidi, S. Transfer of training on Employee Job Performance: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2024. 14 (2) 168-181.

Sadeghi, T. (2020). Associations between workplace learning patterns, social support and perceived competency. *Human Resource Development International*, 23(1), 5–24.

Shaheen, S., & Soomro, K. A. (2022). Transfer of Training and Job Performance: Analysis of Development Sector in Pakistan. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 4(1), 27–57. h

Shahnawaz, N. (2020). Effects of Perceived Professional Learning and Supportive Work Environment on Job Satisfaction and Transfer of Training. *Journal of Management Sciences*, 7(2), 33–55.

Staller, M., Koerner, S., Heil, V., Abraham, A., & Poolton, J. German police recruits' perception of skill transfer from training to the field. *International Journal of Police Science & Management*, 2022. 24(2), 124-136

Vandergoot, S., Sarris, A., Kirby, N., & Harries, J. (2020). Individual and Organizational Factors that Influence Transfer Generalization and Maintenance of Managerial-Leadership Programs. *Performance Improvement Quarterly*, 33(2), 207–246.

Wen, C. How supportive Transfer Climate Affects Individual's Motivation to Training Transfer. *International Journal of Learning & Development*. 2014. 4 (1): 87-102.

Yang, M., Lowell, V. L., Talafha, A. M., & Harbor, J. (2020). Transfer of Training, Trainee Attitudes and Best Practices in Training Design: A Multiple-Case Study. *Tec Trends*, 64(2), 280–301