

## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العاملين

أ.م.د. غني دحام تناي الزبيدي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد  
الباحث / نور حسين فخري الحديثي

### المستخلص

تحتل عملية نقل التدريب اهمية كبيرة في تحقيق الغاية النهائية من المشاركة في البرامج التدريبية، ومن المؤكد ان ذلك لا يتحقق دون مساندة ودعم بيئة العمل للمتدربين، اذ يهدف البحث الى تشخيص دور خصائص بيئة العمل في دعم نقل التدريب . وتتمثل مشكلة البحث بضعف نقل التدريب الى بيئة العمل في مكاتب المفتشين العاملين، وقد شملت عينة البحث (250) متدربا من موظفي مكاتب المفتشين العاملين لـ 10 وزارات عراقية هي: (وزارة الموارد المائية، ووزارة الصحة، والهيئة العليا للحج والعمرة، ووزارة المالية، ووزارة الاتصالات، ووزارة الصناعة، وديوان الوقف السني، ووزارة الدفاع، ووزارة البلديات، ووزارة العلوم والتكنولوجيا).

وتعد الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات. اذ تم اعدادها بالاستناد الى عدد من المقاييس الجاهزة وباستخدام مدرج ليكرت الخماسي، فضلا عن اجراء المقابلات المهيكلة لمسؤولي التدريب في مكاتب المفتشين العاملين، وجرى تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS)، واستعملت العديد من الاساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الارتباط لسبيرمان و معادلة الانحدار الخطي البسيط و اختباري (t) و (f). وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث. وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات لعل ابرزها يتمثل بأن خصائص بيئة العمل تحتل أهمية كبيرة في تعزيز عملية نقل التدريب في مكاتب المفتشين العاملين الامر الذي يستلزم زيادة الاهتمام بدعم المتدربين بعد عودتهم الى اماكن عملهم، و تنمية روح التعاون بين زملاء العمل في مكاتب المفتشين العموميين بالشكل الذي من الممكن أن يساعد على تقديم الافكار الحديثة والمكتسبة من التدريب وتطبيقها في العمل.

**المصطلحات الرئيسية للبحث / نقل التدريب، خصائص بيئة العمل.**



## المقدمة

يعد التدريب ووظيفة رسمية تؤدي الى اكتساب المعرفة الجديدة والمهارات والمواقف التي تتطلبها بيئة العمل، اذ أن معظم المنظمات تنفق الكثير من الاموال على برامج التدريب والتنمية، ويفترض أن ما يتم تعلمه من التدريب لا يبد من تطبيقه في العمل اذ لا بد أن يكون لدى المتدرب الدافع لتغيير سلوكه في العمل ليتمكن من تطبيق المهارات الجديدة في عمله. ويمكن ان يأخذ النقل صيغا مختلفة فيحدث النقل الايجابي عندما يتحسن أداء العمل كنتيجة للتدريب، ويحدث النقل الصفري عندما لا يكون هناك أي تغيير في أداء العمل كنتيجة للتدريب ، كما يحدث النقل السلبي عندما يكون أداء العمل أسوأ كنتيجة للتدريب. ويتأثر نقل التدريب بمناخ العمل، الذي يضم دعم المدير، ودعم الزملاء، ودعم التكنولوجيا، وفرص الاستخدام، والفعالية الذاتية، وانطلاقاً من هذه الحقيقة فقد جاءت فكرة البحث لتبين المتطلبات او الخصائص الواجب توافرها في بيئة العمل. وقد اختيرت مكاتب المفتشين العموميين في الوزارات والمؤسسات العراقية غير المرتبطة بوزارة كعينة للبحث، واعتمدت الاستبانة اداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي، اذ تضمنت (68) فقرة تغطي متغيرات البحث، وتم توزيعها على عينة عمدية بلغت (250) متدرب، واجريت مقابلات شخصية مع عدد من المديرين في مكاتب المفتشين العموميين في الوزارات المبحوثة، وبغية الوصول الى النتائج المرجوه استخدمت الكثير من الاساليب الاحصائية المناسبة. ويتألف البحث الحالي من اربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث ودراسات سابقة، اما المبحث الثاني يوضح عملية نقل التدريب الى بيئة العمل، في حين تناول المبحث الثالث الجانب العملي للبحث، واخيراً يأتي المبحث الرابع باستنتاجات البحث وتوصياته.

## المبحث الأول / منهجية البحث ودراسات سابقة

### اولاً: مشكلة البحث

تعد عملية نقل التدريب اكثر تعقيداً مما يبدو، اذ يحتاج الى دعم بيئة عمل المتدربين، وهناك أدلة كثيرة على أن الكثير من البرامج التدريبية تكسب المتدربين معرفة ومهارات ولكن تنقصهم القدرة على نقلها الى بيئة عملهم، او ان بيئة عملهم لا توفر الدعم الكافي لمتطلبات النقل. وتتمثل مشكلة البحث بأن الكثير من مكاتب المفتشين العموميين تنفق اموالاً طائلة على البرامج التدريبية، الا ان المشكلة التي تعاني منها هي أن المتدربين يعودون الى اساليبهم القديمة في العمل بعد انتهاء البرنامج التدريبي، ويمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- 1- ماهي مستويات نقل التدريب من حيث (المهارات، والمعرفة والسلوك ) الى بيئة العمل في مكاتب المفتشين العمامين؟
- 2- هل تدعم بيئة العمل في مكاتب المفتشين العموميين عملية نقل التدريب؟
- 3- ما طبيعة العلاقة والاثربين خصائص بيئة العمل ونقل التدريب؟

### ثانياً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث الحالي بالآتي:

- 1- يكتسب البحث أهمية كبيرة من خلال تشخيص ابرز المتطلبات او الخصائص الواجب توافرها في بيئة العمل والتي تسهل تحقيق عملية نقل التدريب.
- 2- اختيار احد القطاعات المهمة في العراق، الا وهي مكاتب المفتشين العمامين والتي توصف بانها حديثة التشكيل، وتواجه بيئة متغيرة، وتتوجه هذه المكاتب نحو التدريب لأكساب العاملين فيها المعرفة والمهارات المناسبة.
- 3- نأمل أن يكون البحث الحالي منطلقاً لبحوث لاحقة تتناول معوقات نقل التدريب الى بيئة العمل في منظمات اخرى.

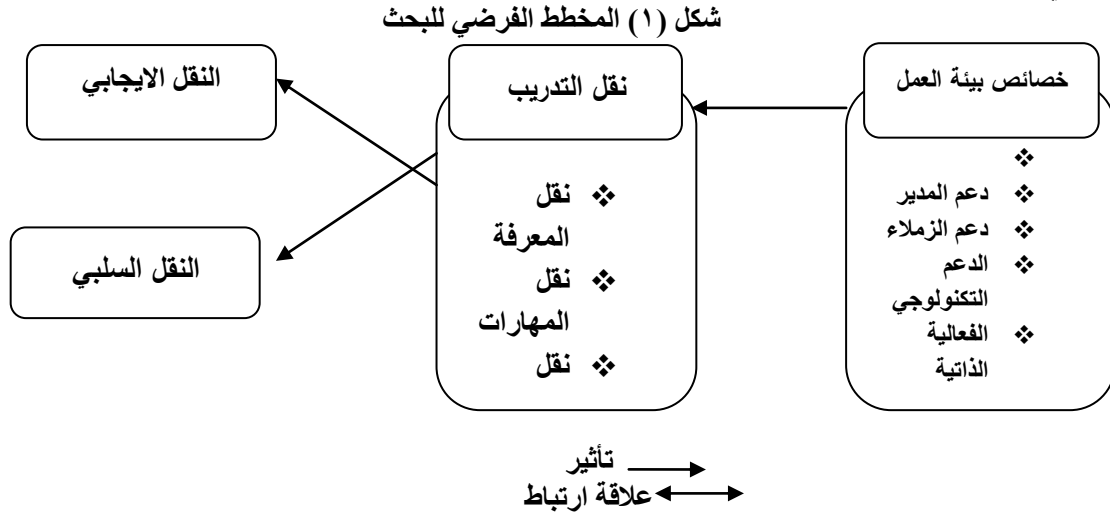
### ثالثاً: أهداف البحث

ويمكن تحديد الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها بالآتي :

- 1- تحديد العوامل التي تؤثر في عملية نقل التدريب في مكاتب المفتشين العموميين.
- 2- التعرف على المتطلبات الواجب توافرها في بيئة العمل والتي تساعد على نقل التدريب.
- 3- تقديم المقترحات المناسبة الى مكاتب المفتشين العمامين لتسهيل عملية نقل التدريب.

#### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

يحاول الباحثان من خلال المخطط الفرضي للبحث توضيح الفكرة الاساسية له، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " خصائص بيئة العمل"، والمتغير المعتمد " نقل التدريب"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي اما تعزيز عملية نقل التدريب الى بيئة العمل، او يكون النقل سلبيا، والاسهم، وكما يأتي:



#### خامساً: فرضيات البحث

يتضمن البحث الحالي عدة فرضيات رئيسية وكما يأتي:

- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص بيئة العمل ونقل التدريب على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في مكاتب المفتشين العموميين.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص بيئة العمل في نقل التدريب في مكاتب المفتشين العامين.

#### سادساً: التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث

1- نقل التدريب: الدرجة التي يطبق فيها المتدربين بشكل فعال المعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة خلال التدريب في العمل والحفاظ عليها مع مرور الوقت. وهو متغير معتمد (استجابي)، وقد تم تناوله من خلال ثلاثة ابعاد:

- نقل المعرفة: ويقصد به الدرجة التي يطبق فيها المتدربين بشكل فعال المعرفة المكتسبة خلال التدريب في العمل.
- نقل المهارات: ويقصد به الدرجة التي يطبق فيها المتدربين بشكل فعال المهارات المكتسبة خلال التدريب في مكان عملهم، كالمهارات الفنية المتمثلة بتشغيل وتصميم الآلات والرغبة بزيادة الانتاجية، والمهارات العقلية المتمثلة بتحسين الجودة، والمهارات الانسانية المتمثلة بكيفية التعامل مع الاخرين.
- نقل السلوك: ويقصد به الدرجة التي يغير فيها المتدربين من سلوكهم واولوياتهم التي اكتسبوها من خلال التدريب ويتم تطبيقها في مكان عملهم.

2- خصائص بيئة العمل: يطلق على بيئة العمل ايضا بمناخ النقل اذ يشير الى تصورات المتدربين حول خصائص بيئة العمل بأنها تمنع او تسهل تطبيق المعرفة والمهارات التي يتمتع بها المتدربين في عملهم وأن مناخ نقل التدريب يرتبط الى حد كبير باحداث تغييرات ايجابية في سلوكيات المتدربين. وهو متغير مستقل (تفسيري)، وقد تم تناوله من خلال خمسة ابعاد:

- دعم المدير: ويشير الى مدى قيام المشرفين بمساعدة المتدربين وتشجيعهم على تطبيقهم المعرفة والمهارات المكتسبة أثناء التدريب في وظائفهم.
- دعم الزملاء: ويشير الى مدى قيام الزملاء بتشجيع المتدربين لتطبيق ماتعلموه خلال التدريب في عملهم وتمكينهم من اجراء تغييرات في سلوكهم ومن ثم تحسين ادائهم.

- الدعم التكنولوجي: تعد التكنولوجيا احد العوامل المهمة التي تحفز على نقل التدريب الى مكان العمل من خلال اعطاء المتدربين مصدر المعلومات الالكترونية بحيث يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.
- الفعالية الذاتية: ويشير الى الحكم الشخصي للمتدرب على قدراته وثقته بتنظيم وتنفيذ مسارات العمل اللازمة لتحقيق مستوى معين من الاداء.
- فرص الاستخدام: تشير الى مدى سعي المتدرب لاكتساب المعرفة والمهارات الجديدة والسلوكيات من البرنامج التدريبي وتطبيقها في عمله.

### سابعا: اسلوب البحث

تم تبني المنهج الوصفي التحليلي، اذ يعتمد هذا المنهج الى جمع البيانات ومن ثم تحليلها لكشف العلاقات بين ابعادها، ومن ثم تفسير نتائجها وفي ضوءها تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها الاسهام في تحسين الواقع الحالي.

### سابعا: ادوات البحث

وتتألف ادوات البحث من الاتي:

**اولا : الاستبانة:** تتضمن الاستبانة محورين رئيس تمثّل متغيرات البحث وتم اعتماد مقاييس عالمية وكالاتي:

جدول (١) المتغيرات الرئيسية للبحث وابعادها واهم المقاييس العالمية المعتمد عليها في الاستبانة

المتغيرات الاساسية	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	المصدر
نقل التدريب	نقل المعرفة	٥	(Baharim, 2008)
	نقل المهارات	٥	(Saleh, 2011)
	نقل السلوك	٤	(Saleh, 2007), (Bhati, 2011)
خصائص بيئة العمل	دعم المدير	٨	(Saleh, 2011)
	دعم الزملاء	٧	(Baharim, 2008), (Saleh, 2011)
	الدعم التكنولوجي	٥	(Saleh, 2011)
	الفعالية الذاتية	٨	(Baharim, 2008), (Saleh, 2011)
	فرص الاستخدام	٨	(Baharim, 2008), (Saleh, 2011)

ولقد خضعت استبانة البحث بمقاييسها المعتمدة الى اختبارات الصدق والثبات وكما يأتي:  
أ- صدق الاستبانة: يتحقق صدق المقياس الظاهري للاستبانة من خلال عرض الفقرات على مجموعة من المتخصصين في ادارة الاعمال ، ( ملحق رقم ١ ) ، وكانت نسبة الاتفاق للخبراء على فقرات المقياس التي بلغت ( 85 ) وهي نسبة مقبولة.

ب- الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس الى نصفين متجانسين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.70) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.83) وهو معامل ثبات عالي.

ج- معامل ( ألفا ) للاتساق الداخلي: ان معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.95) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

وفيما يخص الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات فقد تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) وبرنامج (Excel) في ادخال بيانات البحث وتحليلها، ومن اهم الادوات الاحصائية التي تم استخدامها في الجانب الميداني للبحث وكالاتي:

١- النسب المئوية (التكرار): يستخدم لتحديد النسبة المئوية للاتفاق على فقرات البحث.

- ٢- الوسط الحسابي: ويستخدم لتحديد مستوى الاجابة على الفقرات ومعرفة متوسط تلك المجموعة الخاصة بالفقرة.
- ٣- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت اجابات عينة البحث عن الوسط الحسابي، ويتمثل بالجذر التربيعي للتباين.
- ٤- معامل الارتباط ( لسبيرمان): لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة (التفسيرية) والمتغير المعتمد (الاستجابي).
- ٥- معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

### ثانيا : المقابلات الشخصية:

تم اجراء المقابلات مع (11) مسؤول عن التدريب موزعين ما بين مديري قسم التخطيط والمتابعة، ومعاون المفتش العام، ومدير قسم الرقابة في مكتب المفتش العام في الوزارات والمؤسسات العراقية غير المرتبطة بوزارة التي تضمنتها عينة البحث، وتم طرح مجموعة من الاسئلة عليهم للتعرف على التغيرات التي حدثت في بيئة عمل المتدربين بعد عودتهم من التدريب، ومدى توافر خصائص بيئة العمل في مكاتب المفتشين العامين.

### ثامنا: مجتمع البحث وعينته

- ١- وصف مجتمع البحث: نظرا للايفاء بمتطلبات الجانب التطبيقي للبحث، وتحقيق اهدافه، كان لا بد من اختيار مجتمع يتفق ويتطابق مع ما يسعى اليه ويطمح لتحقيقه. وتم الاستقرار على اعتماد مكاتب المفتشين العموميين في العراق بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق. وقد تم اختيار (548) متدربا في (10) مكاتب:
  - أ- مكتب المفتش العام في وزارة الموارد المائية.
  - ب- مكتب المفتش العام في وزارة الصحة.
  - ج- مكتب المفتش العام في الهيئة العليا للحج والعمرة.
  - د- مكتب المفتش العام في وزارة المالية.
  - ذ- مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات.
  - ر- مكتب المفتش العام في وزارة الموارد الصناعة.
  - ز- مكتب المفتش العام في ديوان الوقف السني.
  - هـ- مكتب المفتش العام في وزارة الموارد الدفاع.
  - و- مكتب المفتش العام في وزارة العلوم والتكنولوجيا.
  - ي- مكتب المفتش العام في وزارة البلديات.

### ٢- عينة البحث

بعد اختيار مكاتب المفتشين العامين في الوزارات والمؤسسات العراقية كمجتمع لهذا البحث، تم اختيار (10) وزارات من اصل (37) وزارة، وفقا لاكثر عدد من الموظفين حضروا الدورات التدريبية، وتم اختيار عينة مكونة من (٢٥٠) متدربا من اصل (٥٤٨)، اذ تشكل العينة (٤٥ %) من حجم العينة، اذ أن اعلى عدد للمتدربين بلغ (95) متدرب من مكتب المفتش العام لوزارة الموارد المائية، في حين اقل عدد من المتدربين بلغ (35) متدربا من مكتب المفتش العام لكل من وزارة العلوم والتكنولوجيا ووزارة البلديات، وتم توزيع الاستبانات البالغة (250) استبانة على مكاتب المفتشين العامين، وتم استرجاع (249) استبانة، واهمال (1) استبانة لكونها غير مستوفية للشروط.

### تاسعا: بعض من الدراسات السابقة

يتضمن هذا المبحث بعض الدراسات السابقة التي تمكن الباحثان من مراجعتها والاستفادة منها، وعليه يحاول الباحثان عرض مجموعة من الجهود القيمة في هذا المجال ومناقشتها وتحديد مجالات الافادة منها، فضلا عن تحديد اوجه الاختلاف بينها وبين البحث الحالي.



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين

١	دراسة (Abujazar, 2004): العوامل المؤثرة على عملية نقل التدريب.	تهدف هذه الدراسة الى معرفة فيما اذا كانت العوامل الديموغرافية (الخلفية التعليمية، الخبرة في العمل، مدة التدريب) ودعم المشرف ودعم زملاء العمل لهما تأثير في عملية نقل التدريب، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، واهم النتائج التي توصلت اليها هي: ان دعم كل من المدير زملاء العمل له تأثيرا كبيرا على عملية نقل التدريب، وان الخلفية التعليمية ومدة التدريب لهما تأثير متفاوت على عملية نقل التدريب اما الخبرة في العمل فتأثيرها مباشرا على عملية نقل التدريب.
٢	دراسة (Shad, 2008): تأثير بيئة العمل التنظيمية على نقل التدريب في القطاع المصرفي.	تهدف دراسته الى استكشاف تأثير مختلف جوانب بيئة العمل على نقل المعرفة والمهارات المكتسبة خلال التدريب، واعتمدت الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات، واهم النتائج التي تم التوصل اليها ان بيئة العمل لها تأثير واضح على نقل التدريب ولكن هناك طريقة واحدة لخلق بيئة ايجابية هي اشراك الادارة نفسها في تطوير برامج التدريب وهذا مايزيد من مستوى الدافعية للمتدربين والرغبة في تطبيق ونقل ماتعلموه أثناء التدريب وقد وجد ان 10% - 30% فقط من التدريب يتم نقله الى مكان العمل.
٣	دراسة (Saleh, 2011): العوامل التي تؤثر في عملية نقل التدريب في بيئة العمل من وجهات نظر العاملين في المشافي الحكومية الفلسطينية في شمال الضفة الغربية.	وتهدف الى دراسة العوامل التي تؤثر في نقل التدريب والنتائج التي توصلت اليها هي ان بيئة العمل، العلاقات بين المشرفين والزملاء تعد من اهم العوامل المؤثرة في نقل التدريب، كما ان العوامل الثقافية تلعب دورا مهم في عملية نقل التدريب، والمناخ التنظيمي، والعامل المهم الاخر يرتبط بعملية التدريب (المدرّب، المتدرب، تصميم التدريب) وان هناك عوامل اخرى لم يتم تحديدها ممكن ان تؤثر في عملية نقل التدريب.

ويتفق البحث الحالي مع الدراسات الاخرى من حيث الاسلوب المستخدم في اداة جمع البيانات اذ تم الاعتماد على الاستبانة. وتميز البحث الحالي عن الدراسات في أنه ركز على جانب مهم وهو خصائص بيئة العمل المتمثلة بمكاتب المفتشين العامين وكيفية تأثيرها في عملية نقل التدريب. وتم الاستناد الى الدراسات السابقة في التعرف على اهم العوامل التي تؤثر في عملية نقل التدريب، كما ساهمت هذه الدراسات ايضا في التعرف على موضوعات اخرى ذات صلة بعملية نقل التدريب.

### المبحث الثاني / نقل التدريب الى بيئة العمل

#### اولا: مفهوم نقل التدريب

ظهر مفهوم نقل التدريب transfer of training في مطلع القرن العشرين وكان هذا من وجهة النظر التجريبية حول التفسيرات السلوكية والمعرفية لهذه الظاهرة، وبعد ذلك استمر الاهتمام بتطوير مفهوم نقل التدريب وتم الاعتراف بأن نقل التدريب ونقل التعلم تعد مصطلحات مرادفة وتستخدم بالتبادل (McDonald, 2001: 23)، اذ اقترح كل من بالدوين وفورد عام (١٩٨٨) نموذجا شاملا لفعالية التدريب الذي افترض، بأنه تظهر الحاجة لدراسة نقل التدريب من زوايا مختلفة وهي تصميم التدريب، وبيئة العمل، وخصائص المتدرب من اجل النهوض بالمفهوم العام لهذه المسألة، وغالبا ما ينظر الى نقل التدريب المدى الذي يطبق فيه الموظفين المهارات والمعرفة والمواقف المكتسبة أثناء التدريب في وظائفهم، وعلى مدى العقدين الماضيين كان هناك قدرا كبيرا من البحوث عن دراسة نقل التدريب (McDonald, 2011: 1889). وتوجد ثلاثة مفاتيح تعد المحور الرئيس لنجاح عملية نقل التدريب هي الاعضاء المتدربين، والمدرّب، والمدير (Hatala & Fleming, 2007: 3). ويشير (McDonald, 2001: 22) الى ان نقل التدريب هو مفهوم ديناميكي وتفاعلي ومن ثم هو ليس من مسؤولية المتدرب فقط اذ ان مدخلات التدريب التي تتمثل بتصميم التدريب وخصائص المدرّب وبيئة العمل فتعد هي الاخرى من العوامل المؤثرة على عملية نقل التدريب لذلك لا بد من التخطيط والتحقق من تصميم البرنامج التدريبي. ويرى (Subedi, 2004: 592) بأن نقل التدريب هو عملية معقدة تعتمد على النية او الدافع للتعلم (خصائص المتدرب)، وبيئة العمل بما في ذلك الدعم الاشرافي، والتصميم التعليمي، ولا بد من توفر الفرص لاستخدام المعرفة والمهارات الجديدة في مكان العمل. على الرغم من أن هناك العديد من التعاريف لمفهوم نقل التدريب، الا أن المتفق عليه عموما أن نقل التدريب هو الدرجة التي يطبق فيها المتدربين بشكل فعال المعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة خلال التدريب في العمل والحفاظ عليها مع مرور الوقت (Balm, 2005: 15)، (Lee, 2007: 23)، (Pallares, 2012: 1751)، (Baldwin & Ford, 1988: 63).

اذ يشير هذا التعريف الى أن هناك ثلاثة أثار مترتبة عليه هي (Handy, 2008: 4-5):

- ١- هناك شئ ينقل مثل المعرفة والمهارات والموافق المكتسبة في التدريب.
  - ٢- يجب أن يكون المتدرب قادرا ولديه الدافع لنقل التعلم.
  - ٣- محتوى التدريب مناسباً لبيئة العمل.
- وبذلك يمكن الخروج بتعريف لنقل التدريب بأنه عملية مخططة يقوم خلالها المتدرب بتطبيق المعرفة والمهارات والموافق المكتسبة اثناء التدريب في عمله، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تصميم التدريب بطريقة يتلائم فيها مع خصائص بيئة العمل مما يسهل ويضمن عملية نقل التدريب الى بيئة العمل.

### ثانياً: استراتيجيات نقل التدريب

وتتضمن استراتيجيات نقل التدريب مراحل عديدة تتمثل بدرجة مقبولة من النقل او تحقق درجة مثلى للنقل وكل مرحلة من المراحل ترتبط بالمرحلة التي تليها، اما مخاطر فشل النقل فتكون أكبر في المراحل المبكرة للنقل (Simpson, 2002: 174-175)، (Abujazar, 2004: 13) :

#### ١- النية للنقل

تحدث هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي، اذ يكون لدى المتدربين الدافع لتطبيق ماتعلموه خلال البرنامج التدريبي في مكان عملهم فإذا كان مستوى البرنامج التدريبي منخفض فمن شأنه أن يؤدي الى انخفاض النية لدى المتدرب لنقل التدريب الى مكان العمل والعكس صحيح.

#### ٢- بدء النقل

في هذه المرحلة يقوم المتدربين فعلاً بتطبيق ماتعلموه خلال البرنامج التدريبي في مكان عملهم اذ تعد هذه المرحلة ذات أهمية بالغة لكل من مرحلة النقل الجزئي ومرحلة صيانة النقل .  
وتعد مرحلتي نية النقل، وبدء النقل المراحل المبكرة للنقل اذ ترتفع عندها مخاطر فشل النقل.

#### ٣- النقل الجزئي

وفي هذه المرحلة يصل النقل الى درجة مقبولة او معتدلة من مخاطر الفشل اذ تشير الى بدء المتدربين بتطبيق بعض المهارات والمعرفة المكتسبة خلال التدريب في مكان العمل بسبب انعدام الفرص، وعدم الثقة، وعدم اتقان المهارات في مجال التدريب والتحفيز المنخفض اذ انهم يستخدمون بعض هذه المهارات والمعرفة من وقت لآخر في عملهم (Abdullah & Suring, 2011: 336).

#### ٤- صيانة النقل

تعد صيانة النقل المرحلة النهائية التي تتحقق عندها الدرجة المثلى للنقل اذ تنخفض مخاطر فشل النقل، وتشير هذه المرحلة الى الحفاظ على تطبيق ماتم تعلمه خلال التدريب في مكان العمل مع مرور الوقت مما يعزز الاداء بشكل دائم اذ لايد من صيانة المتدربين اولا بخيارات واعية مع بعض الجهد لاستخدام المهارات والمعرفة الجديدة بشكل مناسب في العمل وثانيا بدون وعي بوصفه جزءاً من الاداء الوظيفي اليومي. وقد يكون هناك فشل في النقل عندما لا يتم دمج المهارات بالسلوك الوظيفي (Abujazar, 2004: 13) .

### ثالثاً: خصائص بيئة العمل الداعمة لنقل التدريب

تؤثر بيئة العمل في عملية نقل التدريب اذ يطلق عليها ايضا بمناخ النقل فهو يشير الى تصورات المتدربين حول خصائص بيئة العمل بأنها تمنع او تسهل تطبيق المعرفة والمهارات التي يتمتع بها المتدربين في عملهم وقد اظهرت العديد من البحوث والدراسات أن مناخ نقل التدريب يرتبط الى حد كبير باحداث تغييرات ايجابية في سلوكيات المتدربين (Noe et.al, 2003: 272). وبشكل عام يمكن القول بأن مناخ النقل الايجابي يعد أمر حاسم لتطبيق وصيانة مهارات جديدة في مكان العمل كما أن المنظمات التي لا تأخذ بنظر العناية مناخ النقل فهي تعرقل جهود المتدربين لنقل ماتعلموه الى مكان عملهم (Grossman & Salas, 2011: 108). وفيما يأتي توضيح خصائص بيئة العمل التي اعتمدت في ابعاد البحث الحالي:



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين

### ١- دعم المدير (المشرف)

يمثل دعم المدير مدى قيام المشرفين بمساعدة المتدربين على تطبيق المعرفة والمهارات المكتسبة أثناء التدريب في وظائفهم والذي يشمل الدعم العاطفي ويكون قبل وأثناء وبعد التدريب وبالتالي من شأنه تحسين القدرة على النقل، كما أن العديد من الابحاث تشير الى وجود علاقة ايجابية بين دعم المدير ونقل التدريب (Madimabe, 2011: 30).

### ٢- دعم الزملاء

يمثل دعم الزملاء المدى الذي يشجع المتدربين لتطبيق ماتعلموه في عملهم (Baharim & Gramberg, 2005: 25) وتمكينهم من اجراء تغييرات في سلوكهم ومن ثم تحسين ادائهم (Broad, 2005: 195). اذ ينطوي دعم الزملاء على الانفتاح على الافكار الجديدة من قبل الزملاء فيصبح للمتدربين الرغبة في تعلم اشياء جديدة وهذا يؤثر في عملية نقل التدريب (Raliphada et.al, 2014: 750).

### ٣- الفعالية الذاتية

تمثل الفعالية الذاتية الحكم الشخصي للمتدرب على قدراته وثقته بتنظيم وتنفيذ مسارات العمل اللازمة لتحقيق مستوى معين من الاداء (Ling, 2007: 18). وترتبط الفعالية الذاتية بشكل ايجابي بالدافع قبل التدريب، والاداء خلال البرنامج التدريبي، والسلوك بعد التدريب، واداء النقل (Cheng & Ho, 2001: 107).

### ٤- الفرص لاستخدام قدرات التعلم

لنقل التدريب بنجاح فان المتدربين بحاجة الى الموارد والفرص لتحديد الاهداف قبل التدريب ليتمكن من تطبيق ماتعلموه من معرفة ومهارات خلال التدريب في مكان العمل وتقييم مابعد التدريب وان عدم وجود هذه الفرص يمكن أن يمنع استخدام المهارات المكتسبة في الوظيفة (Bron, 2012: 11).

### ٥- الدعم التكنولوجي

تعد التكنولوجيا احد العوامل المهمة التي تحفز على نقل التدريب الى مكان العمل من خلال استخدام أنظمة دعم الاداء الالكتروني ونظم ادارة المعرفة التي تدعم عملية التدريب اذ يتمكن المتدرب من الحصول على المعلومات، والمشورة والتوجيه من الخبراء، واكتساب المهارات اللازمة (Norazman & Abdul Rahman, 2013: 863).

ويرى الباحثان أن عملية نقل التدريب تعد عملية معقدة جدا فهي تحتاج الى تخطيط وتوجيه ومراقبة للمتدربين منذ بداية دخولهم للبرنامج التدريبي وحتى عودتهم الى مكان العمل ليصبحوا على استعداد لنقل ماتعلموه خلال التدريب الى بيئة عملهم ومن ثم يتمكنوا من تحسين ادائهم الوظيفي. وتوجد هناك العديد من العوامل التي لا بد من اخذها بنظر العناية ولها تأثيرا كبيرا على عملية نقل التدريب اذ أنها قد تمنع او تساعد على نجاح هذه العملية، كما أن التنسيق بين هذه العوامل وتصميم البرنامج التدريبي يزيد من دافع المتدربين لنقل المعرفة والمهارات المكتسبة من خلال التدريب الى بيئة العمل. كما أن عملية نقل التدريب لا تقتصر فقط على نقل المتدرب للمعرفة والمهارات وتغيير السلوكيات التي اكتسبها أثناء التدريب، وانما لا بد من قيامه بالحفاظ على المعلومات المكتسبة ليتمكن من مواجهة اي مشكلات قد يتعرض لها أثناء عمله وايجاد الحل المناسب لها.



## المبحث الثالث / الجانب العملي للبحث

### أولاً: تشخيص واقع متغيرات البحث وتحليله

لمعرفة اجابات اتجاهات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث تم استخدام النسب والتكرارات والاوراسط الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف توضيح الاطار العام لتفضيلات المستجيبين وتوجهاتهم وكانت النتائج كما يأتي:

#### ١- نقل التدريب:

يتألف هذا المتغير من (١٤) سؤالاً تم توزيعها على ثلاثة ابعاد أساسية هي: نقل المعرفة، ونقل المهارات، ونقل السلوك. وقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٨٧) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغة (٣)، وهذا يعني بان اجابات العينة في هذا المتغير متجه نحو الاتفاق والاتفاق التام، وبانحراف معياري (٠.٣٨)، اي أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، وفيما يأتي وصف لاجابات العينة ولكل بعد من هذه الابعاد.

#### أ- نقل المعرفة:

تم قياس هذا البعد عبر خمسة فقرات، ركزت على قياس مدى قدرة المتدربين على تطبيق المعرفة في بيئة العمل. ومن خلال الجدول رقم (٢) يتبين أن قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد بلغت (٣.٩٥) وتعكس هذه النتيجة وجود نقل للمعرفة الى بيئة العمل بشكل مقبول، وفيما يأتي توضيح للفقرات المكونة لبعد نقل المعرفة:

جدول (٢) وصف عام لفقرات نقل المعرفة

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٤٢	١٦.٩	١٥٤	٦١.٨	٣٠	١٢.٠	٢٣	٩.٢	--	--	٣.٨٦	٠.٨٠
2	X2	٣٩	١٥.٧	١٤٦	٥٨.٦	٤٧	١٨.٩	١٥	٦.٠	٢	٠.٨	٣.٨٢	٠.٧٩
3	X3	٧٢	٢٨.٩	١٣٧	٥٥.٠	٣٥	١٤.١	٣	١.٢	٢	٠.٨	٤.١٠	٠.٧٤
4	X4	٩٢	٣٦.٩	١٤٥	٥٨.٢	١٢	٤.٨	--	--	--	--	٤.٣٢	٠.٥٦
5	X5	٤٤	١٧.٧	١٠٦	٤٢.٦	٦٦	٢٦.٥	٢٩	١١.٦	٤	١.٦	٣.٦٣	٠.٩٦
الوسط الحسابي العام												3.95	0.56

يلاحظ من النتائج في الجدول المذكور انفا أن اعلى قيمة للاوراسط الحسابية ظهرت في الفقرة الرابعة وبلغت (٤.٣٢)، وبانحراف معياري (٠.٥٦)، ويوضح هذا الارتفاع في عدد الاجابات الى أن المشاركة بالمعرفة من قبل المتدربين في عملهم تحسن من ادانهم الوظيفي، وهذا يعني وجود مشاركة بالمعرفة بشكل مقبول وجيد في مكاتب المفتشين العامين، اما اقل قيمة للاوراسط الحسابية فظهرت بالفقرة الخامسة اذ بلغت (٣.٦٣)، وبانحراف معياري (٠.٩٦)، ويعود انخفاض عدد الاجابات عن هذه الفقرة الى أن بعض المتدربين يجدون أن هناك قيودا تمنعهم من المشاركة بالمعرفة في عملهم. وتراوح قيم الانحراف المعياري (٠.٥٦) - (٠.٩٦) وهذا يعني بان اجابات افراد العينة كانت متجانسة، اي وجود تقارب بين اجابات عينة البحث.

#### ب- نقل المهارات:

تم قياس هذا البعد عبر خمسة فقرات أساسية تبين مدى قدرة المتدربين على استخدام المهارات المكتسبة من خلال التدريب في العمل. وكما يظهر في الجدول رقم (٣) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧٥)، وبانحراف معياري (٠.٤٦)، وهذه النتيجة تبين وجود نقل للمهارات الى بيئة العمل بشكل مقبول، وفيما يأتي توضيح للفقرات المكونة لبعد نقل المهارات:

جدول ( ٣ ) يبين وصف عام لفقرات نقل المهارات

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٤٩	١٩٠	١١٧	٤٧٠	٥٩	٢٣٠	٢٠	٨٠	٤	١٠٠	٠.٩٢	٣.٧٥
2	X2	٤٩	١٩٠	١٠٢	٤١٠	٦٠	٢٤٠	٣٥	١٤٠	٣	١٠٠	٠.٩٩	٣.٦٤
3	X3	٣٢	١٢٩	١٣٣	٥٣٤	٥٦	٢٢٥	٢٣	٩٢	٥	١٠٠	٠.٨٩	٣.٦٦
4	X4	٣٤	١٣٧	١٢٢	٤٩٠	٧٥	٣٠١	١٦	٦٤	٢	١٠٠	٠.٨٢	٣.٦٨
5	X5	٥٧	٢٢٩	١٣٨	٥٥٤	٥١	٢٠٥	٣	١٢	--	--	٠.٧٠	٤.٠٠
												0.46	3.75

الوسط الحسابي العام

يلاحظ من النتائج في الجدول المذكور انفا أن اعلى قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الخامسة إذ بلغت (٤.٠٠)، وبانحراف معياري (٠.٧٠)، وهذا يعني أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، ويوضح هذا الارتفاع في عدد الاجابات أن المتدرب يكتسب مهارة وخبرات من خلال التدريب في المكتب الاستشاري التي تمكنه من تطبيقها في العمل، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الثانية إذ بلغت (٣.٦٤)، وبانحراف معياري (٠.٩٩)، ويعود انخفاض عدد الاجابات على هذه الفقرة الى أن المتدرب رغم وجود الصعوبات على ارض الواقع الا أنه يتمكن من تطبيق المعرفة ولكن بالطبع ليس جميعهم من يتمكن من ذلك. اما قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد تراوحت (٠.٧٠-٠.٩٩) وهذا يعني ان اجابات افراد العينة كانت متجانسة، اي وجود تقارب بين اجابات عينة البحث.

### ج- نقل السلوك :

تم قياس هذا البعد عبر اربعة فقرات تبين مدى قدرة المتدرب على تغيير سلوكه في العمل لتحسين ادائه الوظيفي، وكما هو موضح من خلال الجدول رقم (٤)، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المحور (٣.٩٣)، وبانحراف معياري (٠.٤٦)، وهذه النتيجة تبين أن هناك نقل للسلوك الى بيئة العمل من قبل المتدربين بدرجة مقبولة، وفيما يلي توضيح للفقرات المكونة لبعد نقل السلوك:

جدول (٤) وصف عام لفقرات نقل السلوك

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٥٤	٢١٧	١٦٦	٦٦٧	٢٧	١٠٨	٢	٨٠	--	--	٠.٥٩	٤.٠٩
2	X2	٧٠	٢٨١	١٤٣	٥٧٤	٢٥	١٠٠	٦	٢٤	٥	١٠٠	٠.٨١	٤.٠٧
3	X3	٢٩	١١٦	١٧٣	٦٩٥	٣٧	١٤٩	١٠	٤٠	--	--	٠.٦٤	٣.٨٩
4	X4	٣١	١٢٤	١١٠	٤٤٢	١٠٠	٤٠٢	٨	٣٠	--	--	٠.٧٤	٣.٦٦
												0.46	3.93

الوسط الحسابي العام

وبانحراف معياري (٠.٥٩)، ويوضح هذا الارتفاع في عدد الاجابات أن المتدرب يشعر بتحسن كبير في سلوكياته نتيجة حضوره للبرنامج التدريبي، اي أن هناك فرصة لممارسة سلوكيات جديدة في العمل متاحة للمتدربين، اما اقل قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الرابعة إذ بلغت (٣.٦٦)، وبانحراف معياري (٠.٧٤)، ويعود انخفاض عدد الاجابات على هذه الفقرة الى أن المتدرب لايعرف مدى التغيير في اولوياته الا عند تطبيق ماتعلمه من خلال التدريب في العمل. اما قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد تراوحت (٠.٥٩-٠.٨١) وهذا يعني بان اجابات افراد العينة كانت متجانسة، اي وجود تقارب بين اجابات عينة البحث.

### ٢- خصائص بيئة العمل:



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين

يتألف مقياس خصائص بيئة العمل من (٣٦) سؤالا موزعة بين خمسة ابعاد اساسية هي : دعم المدير، ودعم الزملاء، والدعم التكنولوجي، وفرص الاستخدام، والفعالية الذاتية. اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير (٣.٤٨)، وبانحراف معياري (٠.٤٩)، وهذه النتيجة تدل على توافر خصائص بيئة العمل للمتدربين بدرجة مقبولة، وفيما يأتي توضيح لنتائج استجابات عينة البحث موزعة بحسب الاسئلة والابعاد:

### أ- دعم المدير (المشرف) :

تم قياس هذا البعد عبر ثمانية فقرات تتعلق بمدى الدعم الذي يقدمه المديرين لتشجيع المتدربين على نقل التدريب الى بيئة العمل، ومن خلال الجدول رقم (٥) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٤٥) وهذا، وبانحراف معياري (٠.٧٨)، اي أن اجابات عينة الدراسة كانت متجانسة، مما يدل على أن المدير يقدم الدعم للمتدربين بدرجة مقبولة، اما فقرات هذا البعد فقد كانت:

جدول (٥) وصف عام لفقرات دعم المدير

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٤٠	١٦.١	١٢٨	٥١.٤	٥٠	٢٠.١	٢٨	١١.٢	٣	١.٢	٣.٧٠	٠.٩١
2	X2	٤٤	١٧.٧	١٤٢	٥٧.٠	٣٧	١٤.٩	٢٤	٩.٦	٢	٠.٨	٣.٨١	٠.٨٧
3	X3	٤٧	١٨.٩	١٣٩	٥٥.٨	٣٠	١٢.٠	٢٦	١٠.٤	٧	٢.٨	٣.٧٨	٠.٩٧
4	X4	١١	٤.٤	٩٣	٣٧.٣	٩٠	٣٦.١	٣٦	١٤.٥	١٩	٧.٦	٣.١٦	٠.٩٩
٥	X5	٢٢	٨.٨	٨٠	٣٢.١	٨٣	٣٣.٣	٤٦	١٨.٥	١٨	٧.٢	٣.١٧	١.٠٦
6	X6	٢٨	١١.٢	١٢٦	٥٠.٦	٥٧	٢٢.٩	٢٩	١١.٦	٩	٣.٦	٣.٥٤	٠.٩٦
7	X7	١٥	٦.٠	٩٠	٣٦.٥	١٠٠	٤٠.٢	٢٦	١٠.٤	١٧	٦.٨	٣.٢٤	٠.٩٦
٨	X8	٢٥	١٠.٠	٨٤	٣٣.٧	٨٢	٣٢.٩	٣٨	١٥.٣	٢٠	٨.٠	٣.٢٢	١.٠٨
												3.45	0.78

الوسط الحسابي العام

يلاحظ من النتائج في الجدول المذكور انفا أن قيمة الوسط الحسابي للفقرة الثانية بلغت (٣.٨١) ، اذ حقق اعلى قيمة للاوساط الحسابية، اي ان اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماما وبنسبة (١٧.٧%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٥٧.٠%)، اذ يلاحظ اغلب المتدربين تشجيع المديرين لتبادل المفاهيم المكتسبة من التدريب مع زملاء العمل في مكاتب المفتشين العامين. اما نتائج السؤال الرابع فتشير الى أنه بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣.١٦) ، والذي حصل على اقل قيمة بين الاوساط الحسابية السابقة، اذ ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماما وبنسبة (٤.٤%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٣٧.٣%)، وهذا يعني قيام المديرين باعادة تصميمهم للوظيفة الخاصة بالمتدرب بما يتناسب مع المهارات التي يكتسبها أثناء التدريب. اما قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد تراوحت (٠.٨٧-١.٠٨) وهذا يعني ان اجابات افراد العينة كانت متجانسة، اي وجود تقارب بين اجابات عينة البحث، في حين وجد تشتت بسيط في الاجابات على الفقرة السادسة والاخيرة.

### ب- دعم الزملاء

تم قياس هذا البعد عبر سبعة فقرات تتعلق بوصف الدعم الذي يقدمه زملاء العمل للمتدربين لتشجيعهم على نقل التدريب، وكما موضح من خلال الجدول رقم (٦) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٤٩) وبانحراف معياري (٠.٧٣)، وهذا يدل على وجود درجة مقبولة من الدعم الذي يقدمه الزملاء للمتدربين في عملهم. وفيما يأتي توضيح لفقرات هذا البعد:

جدول (٦) وصف عام لفقرات دعم الزملاء

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٣٢	١٢٠.٩	١١٨	٤٧.٤	٦٣	٢٥.٣	٢٦	١٠.٤	١٠	٤.٠	٣.٥٥	٠.٩٨
2	X2	٢١	٨.٤	١٢٧	٥١.٠	٦٠	٢٤.١	٣٥	١٤.١	٦	٢.٤	٣.٤٩	٠.٩٢
3	X3	٢٧	١٠.٨	١١٨	٤٧.٤	٦٢	٢٤.٩	٣٩	١٥.٧	٣	١.٢	٣.٥١	٠.٩٣
4	X4	١٣	٥.٢	١٣٥	٥٤.٢	٧٠	٢٨.١	٢٢	٨.٨	٩	٣.٦	٣.٤٩	٠.٨٧
٥	X5	٢٥	١٠.٠	١٣٢	٥٣.٠	٦٣	٢٥.٣	٢٥	١٠.٠	٤	١.٦	٣.٦٠	٠.٨٦
6	X6	٢٥	١٠.٠	١٠٢	٤١.٠	٧٣	٢٩.٣	٣٩	١٥.٧	١٠	٤.٠	٣.٣٧	٠.٩٩
7	X7	٢٧	١٠.٨	١١١	٤٤.٦	٦٧	٢٦.٩	٣٧	١٤.٩	٧	٢.٨	٣.٤٦	٠.٩٧
الوسط الحسابي العام												3.49	0.73

يلاحظ من النتائج في الجدول المذكور انفا أن اعلى قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الخامسة (٣.٦٠) ، والذي يمثل اعلى الاوساط الحسابية، وأن اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماما وبنسبة (١٠.٠%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٥٣.٠%)، ويرجع سبب ارتفاع الاجابات لهذه الفقرة الى حصول المتدربين على مساعدة زملاءهم في ممارسة التقنيات الجديدة في مكاتب المفتشين العموميين، في حين حصلت الفقرة السادسة على اقل قيمه بين الاوساط الحسابية اذ بلغت (٣.٣٧) ، وهذا يعني أن اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماما وبنسبة (١٠.٠%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٤١.٠%)، ويرجع سبب انخفاض اجابات عينة البحث على هذه الفقرة الى وجود تشتت بسيط في هذه الاجابات، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٩٩)، فاغلبهم يتفوقون على استعداد زملاء العمل لتقاسم عبء العمل مع المتدربين وتنفيذ المهارات المكتسبة حديثا. اما قيم الانحراف المعياري لفقرات هذا البعد تراوحت (٠.٨٦-١.٩٩) وهذا يعني ان اجابات افراد العينة كانت متجانسة، مما يدل على وجود تقارب بين اجابات عينة البحث.

### ج-الدعم التكنولوجي

تم قياس هذا البعد عبر خمسة فقرات توضح مدى توافر الدعم التكنولوجي لمساعدة المتدرب على نقل التدريب، وكما موضح من خلال الجدول رقم ( 7 ) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٢٦) وهي وبانحراف معياري (٠.٦١)، وهذا يعني أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، وهذه النتيجة تعكس وجود دعم للتكنولوجيا في بيئة العمل بدرجة مقبولة، وفيما يأتي توضيح لفقرات هذا البعد:

جدول (7) وصف عام لفقرات الدعم التكنولوجي

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	١٧	٦.٨	٥٣	٢١.٣	٧١	٢٨.٥	٩٥	٣٨.٢	١٣	٥.٢	٢.٨٦	١.٠٣
2	X2	٩	٣.٦	٨٦	٣٤.٥	٧٤	٢٩.٧	٦٩	٢٧.٧	١١	٤.٤	٣.٠٥	٠.٩٧
3	X3	١٧	٦.٨	١١٥	٤٦.٢	٧٩	٣١.٧	٣٢	١٢.٩	٦	٢.٤	٣.٤٢	٠.٨٩
4	X4	٢٨	١١.٢	١١٧	٤٧.٠	٦٣	٢٥.٣	٣١	١٢.٤	١٠	٤.٠	٣.٤٩	٠.٩٨
٥	X5	٢٦	١٠.٤	١٢٠	٤٨.٢	٥٨	٢٣.٣	٣٣	١٣.٣	١٢	٤.٨	٣.٤٦	١.٠١
الوسط الحسابي العام												3.26	0.61

يلاحظ من نتائج الجدول المذكور انفا فيما يتعلف بالسؤال الاول أنه حصل على اقل قيمة بين الاوساط الحسابية بلغت (٢.٨٦) ، وهذا يعني ان اجابات العينة كانت متجه نحو لا اتفق تماما وبنسبة (٥.٢%) ونحو عدم الاتفاق وبنسبة (٣٨.٢%)، اي ان اغلب المتدربين لا يتفوقون على معارضة المديرين لهم لتطبيق التقنيات التي تم معرفتها من خلال التدريب، بينما حققت الفقرة الرابعة اعلى قيمة بين الاوساط الحسابية بلغت (٣.٤٩) ، اي ان اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماما وبنسبة (١١.٢%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٤٧.٠%).



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العاملين

وهذا يعني يتم توفير مصادر جديدة تقدم المعلومات التقنية للمتدربين مثل الانترنت وغير ذلك من برامج الحاسوب التي تمكنهم من انجاز عملهم بشكل جيد في مكاتب المفتشين العموميين. وهذا يدل على وجود تقارب في الاجابات. وهذه النتيجة تؤكد توافر الدعم التكنولوجي ولكن ليس بالمستوى المطلوب.

### د- الفعالية الذاتية

تم قياس هذا البعد عبر ثمانية فقرات تتعلق بوصف الفعالية الذاتية لدى المتدربين، ومن خلال الجدول رقم (٨) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٧٥) وبانحراف معياري (٠.٤٥)، وهذا يعني أن اجابات عينة البحث كانت متجانسة، وهذه النتيجة تعكس وجود فعالية ذاتية لدى المتدربين بدرجة مقبولة، وفيما يأتي توضيح لفقرات هذا البعد:

جدول (٨) وصف عام لفقرات الفعالية الذاتية

ت	العبارات	٥ اتفق تماما		٤ اتفق		٣ غير متأكد		٢ لا اتفق		١ لا اتفق تماما		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٤٢	١٦.٩	١٤٣	٥٧.٤	٥٠	٢٠.١	٨	٣.٢	٦	٢.٤	٣.٨٣	٠.٨٣
2	X2	٣٩	١٥.٧	١٥٤	٦١.٨	٤٤	١٧.٧	١٠	٤.٠	٢	٠.٨	٣.٨٨	٠.٧٤
3	X3	٣٥	١٤.١	١٦٨	٦٧.٥	٤٠	١٦.١	٦	٢.٤	--	--	٣.٩٣	٠.٦٣
4	X4	٢٤	٩.٦	٨٠	٣٢.١	٨٢	٣٢.٩	٥٨	٢٣.٣	٥	٢.٠	٣.٢٤	٠.٩٨
٥	X5	٢٠	٨.٠	١٤٦	٥٨.٦	٦٥	٢٦.١	١٨	٧.٢	--	--	٣.٦٧	٠.٧٣
٦	X6	٢٥	١٠.٠	١٥٢	٦١.٠	٥٨	٢٣.٣	١٤	٥.٦	--	--	٣.٧٦	٠.٧١
٧	X7	٣٦	١٤.٥	١٥٦	٦٢.٧	٥٠	٢٠.١	٧	٢.٨	--	--	٣.٨٩	٠.٦٧
٨	X8	٢٨	١١.٢	١٦٢	٦٥.١	٤٢	١٦.٩	١٢	٤.٨	٥	٢.٠	٣.٧٩	٠.٧٨
												الوسط الحسابي العام	3.75
												0.45	

يلاحظ من نتائج الجدول المذكور انفا أن اعلى قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الثالثة إذ بلغت (٣.٩٣) ، اي ان اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماماً وبنسبة (١٤.١%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٦٧.٥%)، ويعود سبب ارتفاع عدد الاجابات على امتلاك المتدرب القدرة على فهم المواد التدريبية بسهولة، في حين ان نسبة قليلة لا يتفقون على ذلك، اما الفقرة الرابعة فقد حصلت على اقل قيمة للاوساط الحسابية بلغت (٣.٢٤) ، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماماً وبنسبة (٩.٦%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٣٢.١%)، مما يدل على وجود تشتت بسيط بين اجابات عينة البحث، إذ اتفق اغلب المتدربين على شعورهم بعدم حاجتهم الى تدريب اضافي، في حين أن (٥٨) فرداً منهم لا يتفق على ذلك، و (٨٢) فرداً منهم تتجه اجاباتهم نحو عدم التاكيد. اما قيمة الانحراف المعياري فتتراوح بين (٠.٦٣-٠.٩٨) وهذا يعني ان اجابات افراد العينة كانت متجانسة، مما يدل على وجود تقارب بين اجابات عينة البحث.

### هـ- فرص الاستخدام

تم قياس هذا البعد عبر ثمانية فقرات تتعلق بوصف الفرص المتاحة في بيئة العمل، ومن خلال الجدول رقم (٩) بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذا البعد (٣.٣٩) ، وبانحراف معياري (٠.٦٦)، وهذا يعني أن اجابات عينة الدراسة كانت متجانسة، إذ تدل هذه النتيجة على وجود فرص متاحة للمتدربين في بيئة العمل بدرجة مقبولة، وفيما يأتي توضيح لفقرات هذا البعد:

جدول (٩) وصف عام لفقرات فرص الاستخدام

ت	ت	اتفق تماما		لا اتفق تماما		غير متأكد		اتفق		اتفق تماما		العبارة	ت
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	X1	٣	١٢	٤	١٦	١	١٩	٤٩	٥٩	١٤	١٢	٣	١
2	X2	١	٥	٣	١٦	٤	٢٣	٥٨	٥٣	١٣	٥	١	2
3	X3	٢	٨	٧	٢٠	٥	٣٦	٩١	٣٢	٨٠	٨	٢	3
4	X4	٣	١٢	٦	٥	١	١٧	٤٣	٦١	١٥	١٢	٣	4
٥	X5	٣	١٣	٧	٥	١	٢٥	٦٣	٥٢	١٣	١٣	٣	٥
٦	X6	١	٧	٢	٢٤	٦	٣٢	٨٠	٢٦	٦٦	٧	١	٦
٧	X7	١	٦	١	٢٣	٥	٤٠	١٠	٢٤	٦١	٦	١	٧
٨	X8	١	٥	١	٢١	٥	٣٠	٧٧	٣٧	٩٤	٥	١	٨
الوسط الحسابي العام												0.66	3.93

يلاحظ من نتائج الجدول المذكور انفا ان اعلى قيمة للاوساط الحسابية ظهرت في الفقرة الرابعة بلغت (٣.٧٧) ، اي ان اتجاهات اجابات العينة كانت متجه نحو اتفق تماما وبنسبة (١٢.٩%) ونحو الاتفاق وبنسبة (٦١.٨%)، وهذا يبين أنه يسمح للمتدربين بالتفاعل الحر مع زملائهم في مكاتب المفتشين العميين، وأن (١٤) فردا من المتدربين لا يحصل على هذه الفرصة، بينما حصلت الفقرة السادسة على اقل قيمة بين الاوساط الحسابية بلغت (٢.٩٧) وهي ، اي ان اجابات العينة كانت متجه نحو لا اتفق تماما وبنسبة (١٠.٠%) ونحو عدم الاتفاق وبنسبة (٢٤.١%)، وهذا يعني عدم الاتفاق على تمكين المتدربين من تطبيق ماتعلموه من خلال التدريب في عملهم دون الحاجة لاي موافقة رسمية اذ لا بد من موافقة المدير على اي تغيير يقوم به المتدرب، كما يلاحظ في هذه الفقرة وجود تشتت بين اجابات عينة الدراسة اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (١.١٠). اذ تعكس هذه النتائج أن توافر الفرص في مكاتب المفتشين العميين لم يكن بالمستوى المطلوب.

### ثانيا: نتائج المقابلة الميدانية

قامت الباحثة باجراء المقابلات الشخصية مع عدد من المديرين في مكاتب المفتشين العميين في الوزارات التي شملتها عينة البحث، وتم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (١٠)، اذ تم استطلاع اراء 11 من المديرين في مكاتب المفتشين العميين، وتم طرح مجموعة من التساؤلات عليهم وضعت على اساس الابعاد التي تناولها البحث، اذ يتضح من الاجابات على السؤال الاول أن (7) مديرين، يتفقون على حصول تغيير لدى المتدربين في مجال اكتسابهم للمعرفة بنسبة (75%)، بينما (4) منهم يجدون أن المتدرب يحقق التغيير بنسبة (50%) فقط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتائج التي تم التوصل اليها في اجاباته الاستبانة فكانت اعلى الاجابات تؤكد حدوث تغيير لدى المتدربين في مجال اكتساب المعرفة. اما اراء (7) من مديرين حول السؤال الثاني فكانت تؤكد على حصول تغيير في سلوكيات المتدربين بعد دخولهم البرنامج التدريبي وعودتهم لممارسة النشاط في وظائفهم بنسبة (75%)، بينما اراء (4) منهم فتتجه نحو حصول التغيير بنسبة (50%)، ونلاحظ هذه النتيجة ايضا تتفق مع اراء المتدربين حول هذا التغيير. في حين اختلف المدراء فيما بينهم في تحديد نسبة استخدام المتدربين للمهارات الجديدة المكتسبة خلال التدريب في عملهم، فقد اعطى (6) منهم نسبة (25%) لقدرة المتدربين على استخدام هذه المهارات في عمله، بينما اعطى (2) منهم نسبة (50%)، و(3) مديرين يؤكدون ضعف استخدام المتدربين لهذه المهارات في عملهم وتم اعطاءهم نسبة (صفر)، وهذه النتيجة لاتؤيد اجابات المتدربين حول هذا البعد من خلال الاستبانة اذ حققت اجاباتهم نسبة كبيرة من الاتفاق على ذلك، وربما يعود السبب الى ضعف الامكانيات المتاحة في بيئة العمل التي تمكنهم من نقل



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين

المهارات، وايضا قد يعود السبب الى عدم اهتمام المكتب الاستشاري بالتركيز على المهارات المختلفة الواجب تطبيقها في مكاتب المفتشين العموميين. وفيما يخص الفرص التي توفرها الوزارة ( والتي تتمثل بجعل عمل المتدرب يتلائم مع ماتعلمه أثناء التدريب، وتوفر الحرية في تنفيذ المهارات والمعرفة التي اكتسبها المتدرب أثناء التدريب في عمله، وكذلك الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل) فقد اجمع اراء (5) من المديرين على أن الوزارة والدوائر التابعة لها توفر الفرص اللازمة التي تساعد المتدرب على الاستفادة وتطبيق المعرفة، والمهارات المكتسبة أثناء التدريب في عملهم بنسبة (75%).

بينما يرى (4) منهم أن الوزارة توفر الفرص بنسبة (50%)، و(2) منهم يجدون أنها توفر الفرص بنسبة (25%)، وهذه النتائج تؤكد أن الفرص في مكاتب المفتشين العموميين لم تكن بالمستوى المطلوب، وهذه النتيجة تتفق مع اجابات المتدربين حول توفير الوزارة للفرص، إذ كان هناك تشتت في اجاباتهم. وقد اتفق جميع المديرين على أن البرامج التكنولوجية التي تتوفر في الوزارة لا تتعدى عن برامج الحاسبة المعروفة، وهذا يعني ان التكنولوجيا تتوفر بنسبة (25%)، أي لا توجد اي أنظمة جديدة تستخدمها الوزارة لدعم التدريب، وهذا لا يتفق مع اجابات المتدربين على اسئلة الاستبانة وقد يرجع السبب في ذلك الى طبيعة البرنامج التدريبي الذي لا يتضمن جانباً للدعم التكنولوجي من جهة ومن جهة اخرى ضعف قدرة الوزارة على توفير أنظمة جديدة في هذا المجال. اما من حيث الدعم الذي يقدمه المديرين لمساعدة المتدربين على تطبيق ماتعلموه من خلال التدريب في عملهم، فقد اتفق (8) منهم على تقديمهم للدعم بنسبة (100%)، و(3) منهم اتفقوا على تقديمهم الدعم بنسبة (75%)، وهذه النتيجة تؤيد اجابات المتدربين حول حصولهم على الدعم الذي يقدمه مدراءهم بدرجة عالية. ويحصل المتدرب ايضا على الدعم المقدم من قبل زملائه لتطبيق ماتعلموه أثناء التدريب في عملهم، إذ اتفق (9) مدراء على وجود هذا الدعم بين المتدرب وزملائه بنسبة (100%)، في حين أن (2) منهم اعطى نسبة لوجود هذه الدعم تقدر ب (75%)، وهذه النتيجة تتفق مع اجابات المتدرب حول حصولهم على دعم زملائه بدرجة عالية.

جدول (١٠) يبين نتائج المقابلات

ت	الاسئلة	عدد المدراء الذين تمت مقابلتهم	نسبة الاتفاق				
			صفر	%25	%50	75 %	100 %
١	مامدى حصول تغيير لدى المتدربين في مجال اكتساب المعرفة بعد دخولهم البرنامج التدريبي؟	11	-	-	4	7	-
٢	مامدى حصول تغيير في سلوكيات المتدربين بعد دخولهم البرنامج التدريبي وعودتهم لممارسة النشاط في وظائفهم؟	11	-	-	4	7	-
٣	ماهي النسبة التي تضعها لاستخدام المتدربين للمهارات الجديدة التي اكتسبوها في عملهم بعد اكمال البرنامج التدريبي؟	11	3	6	2	-	-
٤	توفر الوزارة والدوائر التابعة لها الفرص اللازمة التي تساعد المتدرب على الاستفادة وتطبيق المعرفة، والمهارات المكتسبة أثناء التدريب في مجال عملهم؟	11	-	2	4	5	-
٥	هل تتوفر في وزارتك برامج تكنولوجية (انظمة دعم الاداء الالكتروني، ونظم ادارة المعرفة، وتطبيقات الكمبيوتر.... الخ) التي تدعم مواضيع التدريب ويمكن من خلالها التعرف على امكانية التطبيق العملي لما اكتسبه المتدربين؟	11	-	11	-	-	-
٦	ما مستوى الدعم الذي يقدمه المديرين لمساعدة المتدربين على تطبيق ماتعلموه من خلال البرنامج التدريبي في عملهم؟	11	-	-	-	3	8
٧	يحصل المتدرب على المساعدة والدعم من قبل زملاء العمل لتطبيق ماتعلموه أثناء التدريب في عملهم؟	11	-	-	-	2	9

### ثالثا: اختبار فرضيات الارتباط

اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص بيئة العمل ونقل التدريب على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في مكاتب المفتشين العامين). يوضح الجدول



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين

(11) مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير خصائص بيئة العمل وابعاده ومتغير نقل التدريب وابعاده، على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية، والتي تضم (24) علاقة ارتباط، اذ يوضح المستوى العمودي من الجدول ابعاد متغير خصائص بيئة العمل المتضمنة " دعم المدير، ودعم الزملاء، والدعم التكنولوجي، والفعالية الذاتية، وفرص الاستخدام"، اما المستوى الافقي فيضم ابعاد متغير نقل التدريب المتضمنة " نقل المعرفة، ونقل المهارات، ونقل السلوك".

جدول (11) علاقات الارتباط بين خصائص بيئة العمل ونقل التدريب

العلاقات المعنوية		اجمالي نقل التدريب	نقل السلوك	نقل المهارات	نقل المعرفة	نقل التدريب	
الاهمية النسبية	العدد					خصائص بيئة العمل	
%100	4	0.47*	0.20*	0.42*	0.42*	R	دعم المدير
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	4	0.56*	0.32*	0.47*	0.48*	R	دعم الزملاء
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	4	0.36*	0.27*	0.26*	0.28*	R	الدعم التكنولوجي
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	4	0.48*	0.39*	0.21*	0.50*	R	الفعالية الذاتية
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
%100	4	0.40*	0.18*	0.33*	0.37*	R	فرص الاستخدام
—	—	0.000	0.004	0.000	0.000	Sig	
%100	4	0.61*	0.34*	0.48*	0.56*	R	اجمالي خصائص بيئة العمل
—	—	0.000	0.000	0.000	0.000	Sig	
	24	6	6	6	6	العدد	العلاقات المعنوية
%100		%100	%100	%100	%100	الاهمية النسبية	

بلغت قيمة علاقات الارتباط بين نقل المعرفة وبين ابعاد خصائص بيئة العمل وكما هي موضحة بالجدول (32)، ( $0.42^*$ ,  $0.48^*$ ,  $0.28^*$ ,  $0.50^*$ ,  $0.37^*$ )، على التوالي، وهي جميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، اذ ان اقوى علاقة ارتباط كانت بين نقل المعرفة والفعالية الذاتية، وهذه النتيجة تدل على أن توافر الفعالية الذاتية لدى المتدربين يمكنهم من نقل المعرفة الى مكاتب المفتشين العموميين. اما اضعف العلاقات كانت بين نقل المعرفة والدعم التكنولوجي، مما يدل على ضعف توافر الدعم التكنولوجي في مكاتب المفتشين العامين مما ينعكس ذلك على ضعف تحقيق عملية نقل المعرفة، في حين بلغت قيمة الارتباط بين نقل المهارات وابعاد خصائص بيئة العمل وكما هي موضحة في الجدول ( $0.42^*$ ,  $0.47^*$ ,  $0.33^*$ ,  $0.21^*$ ,  $0.26^*$ )، على التوالي، مما يدل على أن جميع علاقات الارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، ويتضح أن اقوى علاقة كانت بين نقل المهارات ودعم الزملاء، وهذه النتيجة تشير الى أهمية توفير دعم الزملاء للمتدربين ليتمكنوا من نقل المهارات الى مكاتب المفتشين العامين، اما اضعف علاقة ارتباط كانت بين نقل المهارات والفعالية الذاتية، وهذه النتيجة تعكس عدم توفر الثقة والقدرة الكافية للمتدربين التي تمكنهم من نقل المهارات الى عملهم، واخيرا بلغت علاقات الارتباط بين نقل السلوك وابعاد خصائص بيئة العمل وكما هي موضحة في الجدول ( $0.20^*$ ,  $0.32^*$ ,  $0.27^*$ ,  $0.39^*$ ,  $0.18^*$ )، على التوالي، وجميعها علاقات ارتباط طردية وموجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، اذ ان اقوى علاقة كانت بين نقل السلوك والفعالية الذاتية، مما يشير الى أنه كلما تتوفر الثقة بالنفس لدى المتدربين كلما يسهل نقل السلوك الى مكاتب المفتشين العموميين، بينما اضعف العلاقات كانت بين نقل السلوك وفرص الاستخدام، وهذا يدل على ضعف توافر الفرص التي بدورها تؤدي الى ضعف قدرة المتدربين على نقل السلوك.



وبالرجوع الى الجدول (١٠) واعتمادا على النتائج المذكورة انفا، نجد أن علاقة الارتباط بين اجمالي متغير نقل التدريب واجمالي متغير خصائص بيئة العمل بلغت (\*0.61)، وهي علاقة ارتباط قوية موجبة وطردية وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05)، وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير نقل التدريب فقد حققت (24) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير خصائص بيئة العمل وابعادها، اي مايعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد أهمية خصائص بيئة العمل ودورها في تعزيز عملية نقل التدريب الى مكاتب المفتشين العميين، والحفاظ عليها في الحاضر والمستقبل من خلال الأنشطة المختلفة التي تتعامل معها، فقد يتم ذلك من خلال توفير أنشطة دعم المدير ودعم الزملاء للمتدربين لتمكينهم من نقل التدريب الى وزاراتهم، او من خلال توافر التكنولوجيا التي تدعم عمليات التدريب.

فضلا عن توفير الفرص وتعزيز الفعالية الذاتية لدى المتدربين التي تحقق عملية نقل التدريب، وعليه فإن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الثالثة للبحث التي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص بيئة العمل ونقل التدريب على مستوى الاجمالي وعلى مستوى الابعاد الفرعية في مكاتب المفتشين العميين).

### رابعا: اختبار فرضيات الانحدار

الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص بيئة العمل في نقل التدريب في مكاتب المفتشين العميين). يتم في هذه الفرضية تحليل علاقات التأثير بين المتغير المستقل (خصائص بيئة العمل) وابعاده وبين ابعاد المتغير المعتمد (نقل التدريب)، وذلك باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، وكما موضح في الجدول (12) وتم الاعتماد في هذا الجدول على اختبارين هما اختبار (F) واختبار (t).

جدول (١٢) تأثير ابعاد خصائص بيئة العمل وابعاده في نقل التدريب

المتغير المستقل	قيمة الثابت (a)	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة المحسوبة (t)	Sig.	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P)	المتغير المعتمد
نقل التدريب	3.08	0.23	31.46	0.000	0.22	69.09	0.002	دعم المدير
	2.85	0.29	28.90	0.000	0.31	110.87	0.000	دعم الزملاء
	3.15	0.22	25.59	0.000	0.13	35.71	0.000	الدعم التكنولوجي
	2.32	0.41	12.94	0.000	0.24	75.71	0.000	الفعالية الذاتية
	3.09	0.23	26.59	0.000	0.16	46.88	0.004	فرص الاستخدام
بيئة العمل	2.19	0.48	15.73	0.000	0.37	147.79	0.000	اجمالي خصائص

T الجدولية عند مستوى دلالة = 0.05 = 1.96

F الجدولية بمستوى دلالة = 0.05 = 3.84

لتحليل تأثير خصائص بيئة العمل وابعادها في نقل التدريب نجد أن اعلى قيمة لمعامل التحديد بلغت (0.31)، بمعنى أن دعم الزملاء يسهم في تفسير 31% من نقل التدريب، واجمالي خصائص بيئة العمل يفسر 37% من اجمالي نقل التدريب، وبلغت قيم (f) المحسوبة لخصائص بيئة العمل وابعاده 69.09, 110.87, 35.71, 75.71, 46.88, 147.79) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05)، بمعنى أن (f) المحسوبة اكبر من (f) الجدولية اي أن خصائص بيئة العمل وابعادها تؤثر بشكل ايجابي في نقل التدريب، وبلغت قيم الثابت (a) في المعادلة (3.08, 2.85, 3.15, 2.32, 3.09, 2.19) على التوالي، بمعنى أن اجمالي خصائص بيئة العمل وابعادها عندما تكون مساوية للصفر، فإن نقل التدريب لن يقل عن هذه القيم، في حين بلغت قيم معامل بيتا (B) (0.23, 0.29, 0.22, 0.41, 0.23, 0.48) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة، بمعنى أن التغير بمقدار وحدة واحدة في اجمالي خصائص بيئة العمل وابعادها يؤدي الى تغير نقل التدريب بمقدار هذه القيم، اما قيم (t) المحسوبة فقد بلغت (31.46, 28.90, 25.59, 12.94, 26.59, 15.73) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05) بمعنى أن (t) المحسوبة اكبر من (t) الجدولية، والتي تعكس أهمية اجمالي خصائص بيئة العمل وابعادها في النموذج. وفي ضوء هذه النتائج تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

## المبحث الرابع/الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- ١- اكدت نتائج التحليل على رغبة واستعداد مكاتب المفتشين العامين بتطبيق وتعزيز نقل التدريب من خلال الابعاد الثلاثة التي تناولها البحث والمتضمنة: " نقل المعرفة، ونقل المهارات، ونقل السلوك".
- ٢- اهتمام معظم مكاتب المفتشين العموميين في الوزارات المبحوثة بتوفير اهم الخصائص التي تساعد المتدربين على نقل التدريب الى بيئة العمل.
- ٣- تلعب خصائص بيئة العمل دورا فعالا ومهما في تحقيق عملية نقل التدريب، اذ كانت علاقات الارتباط بين ابعاد خصائص بيئة العمل وابعاد نقل التدريب علاقة موجبة وذات دلالة معنوية، ويشكل بعد الفعالية الذاتية اهم ابعاد خصائص بيئة العمل التي تلعب دورا بارزا في تعزيز نقل المعرفة في مكاتب المفتشين العموميين، كونه حقق اقوى علاقة ارتباط معه.
- ٤- حقق بعد الدعم التكنولوجي ادنى علاقة ارتباط مع متغير نقل التدريب، وهذا يعكس ضعف تركيز مكاتب المفتشين العامين على توفير الدعم التكنولوجي في تعزيز عملية نقل التدريب.
- ٥- اتضح من نتائج البحث أن خصائص بيئة العمل وابعادها تؤثر تأثيرا ذات دلالة معنوية في متغير نقل التدريب، وهذه النتيجة تعكس مدى قيام مكاتب المفتشين العامين بتركيز اهتمامهم على توافر هذه الخصائص للمتدربين لتعزيز نقل التدريب، ومن ناحية اخرى فإن توافر هذه الخصائص له تأثير ذو دلالة معنوية على عملية تصميم التدريب، ويمكن تحقيق ذلك من خلال جعل البرنامج التدريبي يركز ضمن المحتوى على مايلام مكاتب المفتشين العامين.

### ثانياً: التوصيات

- ١- زيادة اهتمام مكاتب المفتشين العامين بتحقيق نقل التدريب من خلال الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتوفير كافة البرامج الداعمة للتدريب والتأهيل وتنمية مقدرات العاملين.
- ٢- تنمية روح التعاون بين زملاء العمل في مكاتب المفتشين العموميين بالشكل الذي من الممكن أن يساعد على تقديم الافكار الحديثة والمكتسبة من التدريب وتطبيقها في العمل.
- ٣- يتوجب على مكاتب المفتشين العامين معالجة الضعف في مجال استخدام أنظمة جديدة وتكنولوجيا متقدمة تدعم برامج التدريب، اذ يمكن اتاحة الفرصة للمتدربين لتطبيق ماتعلموه أثناء التدريب في الواقع، كالعامل على تقليل الجهد، واختصار الوقت.
- ٤- توفير المزيد من الفرص للموظفين في مكاتب المفتشين العامين بعد عودتهم من التدريب وتشجيعهم على اجراء تغييرات ايجابية في عملهم، كاعطاءهم حرية اكبر وثقة في تنفيذ المهارات والمعرفة المكتسبة أثناء التدريب.
- ٥- دعم المديرين لموظفيهم في مكاتب المفتشين العامين بشكل اكبر، ويفضل عمل حلقات نقاشية معهم تشجيعهم على تبادل الاراء وطرح افكار جديدة وتطبيقها في العمل بهدف تحسين الاداء الوظيفي.

### المصادر

#### Books

- 1- Broad, Mary L. (2005), "Beyond Transfer Of Training: Engaging Systems To Improve Performance", Library Of Congress Cataloging-in-Publication Data, Printed in the United States of America.
- 2- Noe ,Raymond A., &Hollenbeck ,john R. , &Gerhart, Barry ,&Wright ,Patrick M. (2003)," Fundamentals of Human Resource Management" , 4<sup>th</sup> Edition , Published By McGraw –Hill Education, New York.

#### Articles & Researches

- 1- Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang, &Suring, Jicky Chaong (2011), "The Relationship Between Motivation To Transfer, Training Design, Transfer Climate And Transfer Of Training", International Conference On E- Business , Management And Economics, Vol. (3), P. 335-339.



- 2- Abujazar, Samer Saleh Ali (2004), "Factors Affecting Transfer Of Training", University Sains Malaysia.
- 3- Baharim, Shahril, & Gramberg, Bernadine Van (2005), " The Influence Of Knowledge Sharing On Transfer Of Training: A Proposed Research Strategy", Victoria University.
- 4- Baldwin, Timothy, & Ford, J. Kevin (1988), "Transfer Of Training: A Review And Directions For Future Research", Personnel Psychology, Vol. (41), No. (1), P 63-105.
- 5- Balm, Jude Edward (2005), "The Perceived Influence Of Some Trainee Characteristics And Conditions For Transfer Of Training Outcomes", Education And Social Sciences At Edith Cowan University Of Western Australia.
- 6- Bron, Rike (2012), "Transfer Of And For Learning: A study On A New Transfer Component And Its Influencing Factors", University Of Twente.
- 7- Bruce, Jacklyn A., & Boyd, Barry L., & Dooley, Kim E. (2005), "Evaluation of Transfer of Training and Skills Learned as State 4-H Council Members", Journal of Leadership Education, Vol. (4), Issue 1.
- 8- Cheng, Eddie W.L., & Ho, Danny C.K. (2001), "A Review Of Transfer Of Training Studies In The Past Decade", The Research Register For This Journal Is Available At, Vol. (30), No. (1), P. 102-118.
- 9- Handy, Lisa A. Wieland (2008), " The Importance of the Work Environment Variables on the Transfer of Training", Adult and Community College Education, Raleigh, North Carolina.
- 10- Hatala, John- Paul, & Fleming, Pamelar (2007), "Making Transfer Climate Visible : Utilizing Social Network Analysis To Facilitate The Transfer Of Training", Human Resource Development Review, Vol. (6), No. (1), P. 1-31.
- 11- Lee, Yoon Suk (2007), "An Approach to Identify Effective Learning Outcomes for a Training Program", Blacksburg, Virginia.
- 12- Ling, Lee Kar (2007), "Evaluating The Effectiveness Of A Conceptual Skill Training : A Quasi-Experimental Approach", University Sains Malaysia.
- 13- Madimabe, Herman (2011), "Problems Experienced By The School Management Team In Facilitating Transfer Of Training", The North-West University.
- 14- McDonald, Barry Lex (2001), "Transfer Of Training In A Cultural Context A Cook Islands Study", Victoria University Of Wellington.
- 15- McDonald, Lex (2011), "Transfer Of Training In Teacher PD A Process-Outcome Orientation" ,International Conference On Education And Educational Psychology, Procedia Social And Behavioral Sciences, P. 1885-1894.
- 16- Norazman, Irmawati Binti, & Abdul Rahman, & Siti Aisyah & Binti Panatik (2013), "Toward Understanding the Factors of Learning Transfer in Malaysia", PROSIDING PERKEM VIII, Vol. (2), P. 861-871.
- 17- Pallares, Carla Quesada (2012), " Training transfer evaluation in the Public Administration of Catalonia: the MEVIT factors model", Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. (46), P 1751-1755.



## نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين

18- Raliphada, Nditsheni, &Coetzee, Jos, &Ukpere, Wilfred L. (2014), "Organizational Factors Affecting Learning Transfer In The South African Public Service", Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol. (5), No. (2), ISSN 2039-2117.

19- Simpson, D. Dwayne (2002), "A Conceptual Framework For Transferring Research To Practice", Journal of Substance Abuse Treatment, Vol. (22), P. 171-182.

20- Subedi, Bhawani Shankar (2004), "Emerging Trends of Research on Transfer of Learning", International Education Journal, Vol. (5), No. (4).

### ملحق (1) قائمة المحكمين

ت	الاسم	التخصص	الكلية او الموقع الوظيفي
١	أ.د انتظار احمد الشمري	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
٢	أ.د علي حسون	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٣	أ.د صلاح الدين الكبيسي	ادارة معرفة	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٤	أ.م.د عبد الرحمن الملا	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٥	أ.م.د سناء عبد الرحيم العبادي	ادارة استراتيجية	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٦	أ.م.د نوفل عبد الرضا الكمري	ادارة موارد بشرية	كلية الادارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية
٧	أ.م.د سعدون حمود الربيعاوي	ادارة تسويق	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد
٨	أ.م.د ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي	كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

### ملحق (2) اسم التشكيلة التي تمت مقابلتها

ت	اسم الوزارة	التاريخ	اسم التشكيلة
١	مكتب المفتش العام في وزارة الموارد المائية	٢٠١٥/٧/٩	مدير قسم الرقابة
٢	مكتب المفتش العام في وزارة الصحة	٢٠١٥/٧/٢	معاون المفتش العام
٣	مكتب المفتش العام في الهيئة العليا للحج والعمرة	٢٠١٥/٧/٢٩	معاون المفتش العام- مدير مكتب المفتش العام
٤	مكتب المفتش العام في وزارة المالية	٢٠١٥/٧/٢٦	مدير مكتب المفتش العام
٥	مكتب المفتش العام في وزارة الاتصالات	٢٠١٥/٧/١٢	مدير قسم التخطيط
٦	مكتب المفتش العام في وزارة الصناعة	٢٠١٥/٧/١٣	مدير قسم التخطيط
٧	مكتب المفتش العام في ديوان الوقف السني	٢٠١٥/٧/٧	مدير قسم التخطيط
٨	مكتب المفتش العام في وزارة الدفاع	٢٠١٥/٧/٢٨	مدير التخطيط/ العقيد
٩	مكتب المفتش العام في وزارة العلوم والتكنولوجيا	٢٠١٥/٦/٣٠	مدير قسم التخطيط والمتابعة
١٠	مكتب المفتش العام في وزارة البلديات	٢٠١٥/٧/٢	مدير قسم التخطيط والمتابعة



## **The Transfer Of Training In Framework Of Supporting The Work Environment Characteristics (Filed Research of The Generals Inspectors Offices)**

### **Abstract**

The transfer of training process occupies a great importance in achieving the ultimate goal of participating in the training programs , it is sure that this does not take place without the support of the working environment for trainees, and The research aims to personification role the work environment characteristics of supporting the transfer of training.

The research problem is the weakness transfer of training to the work environment in The generals Inspectors offices , and the research sample included (250) trainees from the staff generals Inspectors offices for 10 Iraqi ministries are: Ministry of Water Resources, Ministry of Health, the supreme body for Hajj and Umrah, Ministry of Finance, Ministry of Communications, Ministry of Industry, the Sunni Endowment, Ministry of Defense, Ministry of Municipalities, Ministry of Science and Technology.

The questionnaire was the main tool in collecting data and information of the according to ready criteria and standards by using pentagonal liker grade, as well as structured interviews to training officers in these offices, the research use statistical program (SPSS) to analysis data , and used several statistical methods such as mean and standard deviation and correlation coefficient for spearman and simple linear regression equation and test (T) and (F) . And most of the research is findings a relationship of correlation and influence between research variables. And the research came to the set of results Perhaps the most prominent is that the work environment characteristics occupies great importance in promoting the process of transfer of training in the generals inspectors offices which requires increased many attention to support the trainees after their return to their work places.

**Keywords** \ transfer of training, work environment characteristics.