

Investigating the learning transfer as a major concern for the workplace

Maryam Hassanpour Roodbaraki, Mojgan Abdollahi, Alireza Araghieeh, Fatemeh Parasteh Ghombavani

¹ PhD student in Educational Management, Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

² Assistant Professor of Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

³ Associate Professor of Educational Sciences, Islamshahr Branch, Islamic Azad University, Islamshahr, Iran.

⁴ Assistant Professor of Department of Educational Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran.

Abstract

The purpose of this study was to identify and predict the factors affecting learning transfer to the workplace. The research method is descriptive-analytical carried out by exploring studies which were related to learning transfer based on meta-analysis method. Documentation included 85 scientific articles and research projects from 1390 to 1397 solar and from 1988 to 2018, of which 27 documents were selected through a checklist of research with intrinsic criteria owing to their conformity with the main purpose of the study and the indicators were selected through purposeful sampling. Data analysis was performed using Comprehensive Meta-Analysis Software (CMA-2) and results were interpreted using Cohen's interpretive system. The results of measuring the effect of factors affecting learning transfer showed that "Individual factor (ES = 0/578)", "Educational factor (ES = 0/520)" and "Organizational factor (ES = 0/448)" had the most effect on learning transfer. Also, individual talent, transfer design and performance feedback components were reported with the most effect size were noticed as the most important. However, performance self-efficacy, training contents and resistance to change showed least effect size, and revealed the least important effect on the learning transfer to the workplace. The results showed that attention to individual and educational factors would have a positive and strong effect on increasing learning transfer to the workplace.

Keywords: Learning transfer, Transfer factors, Meta-analysis, working environment.

کاوش در انتقال یادگیری به‌عنوان دغدغه بزرگ محیط کار

مریم حسن‌پور رودبارکی، مژگان عبدالمهی*، علیرضا عراقیه،

فاطمه پرسته قمبوانی

^۱ دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۲ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

^۳ دانشیار گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران.

^۴ استادیار گروه علوم تربیتی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و پیش‌بینی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار است. روش پژوهش کمی است که با کاوش در مطالعات مرتبط با انتقال یادگیری و مبتنی بر روش فراتحلیل انجام شد. مستندات شامل ۸۵ مقاله علمی و طرح پژوهشی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷ شمسی و از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۱۸ میلادی بوده که از میان آنها ۲۷ سند با چک‌لیست انتخاب پژوهش‌های دارای ملاک‌های درون گنجی به دلیل تطابق با هدف اصلی پژوهش و شاخص‌ها به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA-2) و تفسیر نتایج نیز با بهره‌گیری از سیستم تفسیری کوهن (Cohen) انجام شد. نتایج حاصل از اندازه اثر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نشان داد: «عامل فردی (ES=۰/۵۸۷)»، «عامل آموزشی (ES=۰/۵۲۰)» و «عامل سازمانی (ES=۰/۴۴۸)» بیشترین تأثیر را بر انتقال یادگیری داشته‌اند و مؤلفه‌های استعداد فردی، طراحی انتقال و بازخورد عملکرد با بیشترین اندازه اثر به‌عنوان مهم‌ترین و مؤلفه‌های خودکارآمدی عملکردی، محتوای آموزشی مرتبط و مقاومت در برابر تغییرات، کمترین اندازه اثر و کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه‌های مؤثر در انتقال یادگیری به محیط کار بودند. نتایج نشان داد توجه به عوامل فردی و آموزشی، تأثیرگذاری مثبت و قوی در افزایش انتقال یادگیری به محیط کار خواهد داشت.

واژه‌های کلیدی: انتقال یادگیری، عوامل انتقال، فراتحلیل، محیط کار.

مقدمه

سنجش این عامل از آنجایی دشوار است که متغیرهای متعددی بر انتقال مواد آموخته‌شده در برنامه‌های آموزشی به محیط کار تأثیر می‌گذارند (Almannie, 2015). باوجوداین، باید دید آیا درک روشنی (Clear view) درباره نتایج آموزشی وجود دارد؟ اغلب اوقات واکنش فراگیر (Trainee reactions) در آموزش، مورد سنجش (Measured) قرار می‌گیرد؛ اما آیا حقیقتاً فراگیران، دانش آموخته شده (Learned knowledge) و مهارت‌هایشان را در عمل بکار می‌گیرند؟ آیا آنها انتقال دانش و مهارت (Transfer knowledge skills) دارند؟ این سؤالات اغلب بدون پاسخ باقی می‌ماند (Bron, 2012) که به نظر می‌رسد، دست یافتن به انتقال یادگیری در محیط شغلی آسان نیست و نسبتاً پیچیده است (De Rijdt, Stes, Van Der Vleuten, & Dochy, 2013). با این رویکرد، فرایند انتقال یادگیری، توسط بسیاری از پژوهشگران با دیدگاه‌های تئوریک متفاوتی (Different theoretical spectacles) مورد مطالعه قرار گرفته است (Waldow, 2017). انتظار می‌رود فراگیران پس از یادگیری و نگهداشت محتوای آموزش، دانش و یا مهارت‌های مرتبط در زمینه کاری را با هدف بهبود عملکرد شغلی در طول زمان به محیط کار انتقال دهند (Chiou, Lee, & Purnomo, 2010). ون ویجک و همکاران (Van Wijk et al, 2008)، به‌منظور نشان دادن فاصله میان یادگیری و رفتار، پژوهش فراتحلیلی انجام دادند که تنها ۲۲ درصد ارتباط دقیق در میان انتقال دانش سازمانی و عملکرد یافتند (Grossman & Salas, 2011). به نظر می‌رسد مسئله اصلی انتقال یادگیری، این‌گونه باشد که اغلب شرکت‌کنندگان، مهارت‌های کسب‌شده را به‌طور نامناسب در محیط کار خود به کار می‌گیرند و یا نمی‌توانند این مهارت‌ها را به‌کارگیرند و اغلب در انتقال مطلوب آنچه در محیط‌های آموزشی برای فعالیت‌های روزمره‌شان فراگرفته‌اند، ناکام هستند (Tonhäuser & Büker, 2016). برود (Broad, 1997) عقیده داشت: انتقال به‌طور

در دنیای رقابتی امروز، آموزش و توسعه در بسیاری از سازمان‌های جهانی به‌عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر تبدیل شده است و به‌طور قابل توجهی به موفقیت و کارایی این سازمان‌ها کمک می‌کند (Suleiman, Dassanayake, & Othman, 2016). ضرورت آموزش برای عملکرد بهینه سازمان‌هاست. بسیاری از سازمان‌ها هزینه‌های بالایی برای آموزش صرف می‌کنند و معتقدند که آموزش، عملکرد کارکنانشان را بهبود می‌بخشد و محصولات ارزشمندتری تولید می‌کنند (Ain Qureshi, Bhutto, & Tunio, 2017). با توجه به اینکه هدف آموزش کسب نتایج بهتر سازمانی است، باوجوداین، اغلب اتفاق نمی‌افتد. بر اساس نظر پروفیسور روبرت برنیکرهف (Professor Robert Brinkerhoff) نیز در اکثر موارد بیش از ۸۵ درصد شرکت‌کنندگان در کسب نتایج مورد نظر شکست می‌خورند (Today, 2018). ازاین‌رو، برای باقی ماندن در عصر جهانی‌شدن (Globalized era)، سازمان‌ها نیازمند آن هستند تا به‌طور پیوسته دانش، مهارت‌ها و توانایی منابع انسانی‌شان را در تمام مدت سال توسعه دهند. بر اساس نظر بیئتس و داویس (Bates & Davis, 2010)، سودمندی برنامه آموزشی تنها زمانی ممکن است که فراگیر قادر باشد جنبه‌های تئوریک آموخته‌ها در برنامه‌های آموزشی را در محیط شغلی واقعی عملیاتی نماید (Vyas & Mistry, 2015) و چنانچه آموزش، تبدیل به عملکرد نشود، عملاً بی‌فایده خواهد بود. این امر به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری اشاره دارد که "انتقال یادگیری (Transfer of learning)" نامیده می‌شود (Abili, 2015). انتقال یادگیری را می‌توان به‌عنوان کاربرد دانش کسب‌شده در موقعیتی جدید تعریف کرد. اگرچه به نظر می‌رسد انتقال مفهومی ساده است، اما نشان دادن هر میزان انتقال دشوار است (Rivière & Jouquan, 2019). انتقال یادگیری به شیوه فعالیت در محیط کار، مسئله‌ای جهان‌شمول است.

یادگیری رسمی در انتقال از یک سیستم به سیستم دیگر، دشوار به نظر می‌رسد (Xhomaqi, Todd, 2019). با این رویکرد، یکی از مباحث اساسی در حوزه توسعه منابع انسانی، شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری است. چراکه شناسایی این عوامل متخصصان توسعه منابع انسانی را قادر می‌سازد تا دلایل موفقیت و شکست سازمان‌ها را درک کنند (Sadat Molai, 2013). پژوهش‌های گسترده‌ای در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نشان می‌دهد که عوامل متعددی در انتقال تأثیرگذارند (Zhao & Namasivayam, 2009). لذا، ضرورت دارد برای درک عمیق نقش عناصر تعیین‌کننده در انتقال یادگیری، نسبت به بررسی رویکردهای جزئی تأثیرگذار در این فرایند، اقدام نمود (Tonhäuser & Büker, 2016). تحقیقات گذشته تأیید می‌کند که انتقال دانش آموخته شده، متأثر از چندین عامل است (Baldwin & Ford, 1988)؛ و اگرچه پیچیده است اما به تأثیر طیف وسیعی از متغیرها بازمی‌گردد. محققان در طی دهه‌ها پژوهش در زمینه انتقال یادگیری به دسته‌بندی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری در سه دسته اصلی هستند رسیده‌اند: ۱. ویژگی‌های فراگیر (Trainee characteristics)، ۲. عوامل طراحی آموزشی (Training design) و ۳. عوامل محیط کار (environment factors) (Baldwin & Ford, 1988). به عبارتی دیگر، اکثریت نتایج پژوهشگران در سه دسته اصلی قرار دارند: اول: کسانی که یادگیرنده هستند، دوم: توجه به طراحی آموزشی و سوم: چارچوب عواملی که بر انتقال، آموزش و فراگیر اثرگذارند (Brinia & Efstathiou, 2013). موسل (Mosel, 1975)، معتقد است انتقال یادگیری در سه موقعیت اتفاق می‌افتد: ۱. کارآموزانی که محتوا را یاد بگیرند؛ ۲. محتوای آموزشی که کاربردی باشد؛ ۳. فراگیرانی که می‌بایست انگیزه تغییر رفتار در کار را داشته باشند. این موضوع می‌تواند به این معنی باشد که انتقال یادگیری بسیار وابسته به

گسترده به‌عنوان «کاربرد مؤثر و مداوم دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده فراگیران در فعالیت‌های یادگیری برای عملکرد شغلی یا دیگر مسئولیت‌های فردی، سازمانی یا اجتماعی‌شان» می‌تواند تعریف شود. همچنین وی، انتقال یادگیری را به‌عنوان تغییر در نگرش، تغییر در رفتار، یا نمایش مهارت‌های تازه کسب‌شده ضمن خدمت شناسایی می‌کند (Ratcliff, 2015). ادبیات انتقال یادگیری، به‌طور گسترده در دو حوزه متمرکز شده است؛ اولین وظیفه مهم، آن است که دریا بیم انتقال یادگیری چیست؟ عوامل مؤثر بر آن کدام‌اند؟ و دوم، شامل سنجش عوامل انتقال است (Holton III, 2000). پژوهشگران و نویسندگان، انتقال یادگیری را به‌عنوان اثر یادگرفته شده یک فعالیت روی عملکرد افراد در سایر فعالیت‌ها تعریف کرده‌اند. فعالیتی که به کاربرد دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از مفهوم "مبدأ (Source)" به "هدف (Target)" برمی‌گردد (Subedi, 2004). در عبارت "انتقال یادگیری"، واژه "یادگیری" به دانش و مهارت‌هایی اطلاق می‌شود که یادگرفته شده‌اند و انتقال یادگیری بیان این فرایند است (Donohue, 2010). از نظر کالون و همکاران (Calhoun et al, 2010)، نیز انتقال یادگیری، "فرایند اجرای یادگیری در کار به شیوه‌ای است که عملکرد را بهبود می‌بخشد". بخش مهمی از این تعریف، مفهوم انتقال به‌عنوان یک فرایند است. دومین عنصر اصلی این تعریف آن است که انتقال یادگیری "اجرای یادگیری در کار (Putting learning to work)" را شامل می‌شود؛ یعنی، کاربرد دانش و مهارت‌های جدید کسب‌شده در وظیفه واقعی فراگیران و سازمان (Babkina, 2014). کروان (Kirwan, 2009)، نیز انتقال یادگیری را به‌عنوان "مهارت‌های لازم یا دانش کسب‌شده در آموزش تعریف می‌کند که فراگیر در زمان بازگشت به محیط کار استفاده می‌کند" (Barnard, 2013)؛ اما باید در نظر داشت که حتی نتایج

همچنین، سایر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری مورد ملاحظه در ادبیات پژوهش عبارت‌اند از: عوامل شغلی (حساسیت وظیفه، سطح تخصصی بودن وظیفه، سیالیت وظیفه در آموزش و توسعه حرفه‌ای)؛ عامل الگوی نقش- زمان (دوره قبل از آموزش، دوره در مدت آموزش، دوره پس از آموزش، زمان‌بندی نامناسب و زمان‌بندی آموزش) و عامل/ عوامل فراسازمانی (نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی) که به دلیل عدم تکرار و فراوانی آنها و عمدتاً تبیین در یک یا دو پژوهش از بررسی و قرار دادن آنها در گزارش فراتحلیل خودداری شد.

بر این اساس به‌منظور توسعه و بهبود عملکرد نیروی انسانی شاغل، پژوهشگران علوم تربیتی داخل و خارج از کشور در توجه به مسئله انتقال یادگیری با انجام پژوهش‌هایی در قالب کمی و کیفی به اهمیت موضوع انتقال یادگیری به محیط کار پرداخته‌اند تا دریابند چه اندازه توانسته‌اند چارچوب دقیق و قابل اعتمادی را برای پاسخگویی به دغدغه‌های مرتبط با اثربخشی آموزش‌های سازمانی و اطمینان از انتقال آموخته‌ها به محیط کار را فراهم کنند. رویکردهای اصلی و مهم در این پژوهش‌ها چه بوده است؟ و جهت‌گیری، رویکرد نظری و نتایج حاصل از اجرای آنها چه بوده است؟ نظر به اینکه ادبیات موجود پیرامون محیط کار از اهمیت یادگیری و انتقال یادگیری صحبت می‌کند و پژوهش‌هایی نیز در زمینه ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برای تعیین تأثیر احتمالی دوره‌ها در تغییر رفتار شغلی کارکنان و با هدف تعیین پیش‌بینی‌کننده‌های اثربخشی دوره‌ها اجرا شده است، لذا، این پژوهش در نظر دارد با رویکرد فراتحلیل مطالعات بررسی شده در حوزه انتقال یادگیری، عوامل مؤثر در انتقال یادگیری به محیط کار را شناسایی و تعیین نماید؛ بدین منظور برای کسب نتایج مطلوب به سؤالات زیر پاسخ داده خواهد شد:

انواع آموزش، سازمان و فراگیران، فرهنگ جامعه و زمینه‌های اقتصادی سازمان‌ها است (N.Mafuse, 2012). بالدوین و فورد (Baldwin & Ford, 1988)، عوامل اصلی که بیشترین ارتباط سازگار با انتقال یادگیری دارند را شامل: توانایی شناختی (Cognitive ability)، انگیزش (Motivation) و درک منفعت و سودمندی آموزشی (Perceived utility of training) می‌دانند (Cifci, 2014). کلکوئیت و همکاران (Colquitt et al, 2000)، نیز تعدادی از عوامل موقعیتی و زمینه‌ای (Situational & contextual factors) را که بر نتایج آموزش مانند جو سازمانی (Organizational climate)، تعهد سازمانی (Organizational commitment) و برنامه‌ریزی شغلی (Career planning) تأثیر می‌گذارد، شناسایی کردند. همچنین، عوامل فردی نظیر توانایی ذهنی عمومی (General mental ability)، خودکارآمدی (Self-efficacy)، شخصیت (Personality) و هدف محوری (Goal orientation) که نتیجه آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهند نیز بررسی شده است (Awais Bhatti & Kaur, 2010). عوامل طراحی آموزشی که می‌توانند بر انتقال یادگیری تأثیر داشته باشند عبارت‌اند از: تجزیه و تحلیل نیازها (Needs analysis)، بیان اهداف یادگیری (Stating learning goals)، ارتباط محتوا (Content relevance)، پشتیبانی فنی (Technological support) و مربیگری پس از آموزش (Coaching after training) (Bron, 2012). عوامل محیط کار نیز از جمله ارزیابی (Evaluation)، مدیریت ارشد (Top management)، سرپرست (Supervisor) و حمایت همکاران (Peer support)، اجبار کاری (Task constraints) و فرصت به‌کارگیری (Opportunity to perform) و جو انتقال یادگیری (Learning transfer climate) نیز مورد بررسی قرار گرفته است (Ain, Bhutto, & Tunio, 2017).

صورت همگونی مطالعات از مدل اثرات ثابت (Fixed effect model) برای ترکیب نتایج و رسیدن به اندازه اثر استفاده شد؛ زیرا نتایج حاصل از مدل با اثرات تصادفی در شرایط ناهمگنی قابلیت تعمیم بیشتر نسبت به مدل با اثرات ثابت دارد. روایی شناسایی پژوهش با دریافت نظر و توافق متخصصان در انتخاب پژوهش‌ها و پایایی آن بر اساس توافق مشترک در مورد استفاده از عوامل و مؤلفه‌های بررسی شده محاسبه اندازه اثر به دست آمد. همچنین، بر اساس معیارهای مورد نظر در فراتحلیل و نیز سؤالات و اهداف پژوهش و با تمرکز روی مطالعات انتقال یادگیری، در انتخاب مقاله‌ها و طرح‌های پژوهشی دارای ملاک‌های درون گنجی و استخراج اطلاعات لازم برای انجام فراتحلیل از محتوای آنها استفاده شده است. ملاک‌ها عبارت بود از: مطالعاتی که به بررسی یکی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته بودند؛ مطالعات مرتبط با عنوان پژوهش که داده‌های کافی برای محاسبه اندازه اثر در اختیار پژوهشگران قرار داده بودند؛ پژوهش‌هایی که به صورت مقاله کامل، پایان‌نامه و یا طرح پژوهشی در دسترس بوده‌اند؛ پژوهش‌های در دسترس از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷ شمسی در بخش داخلی و پژوهش‌های خارجی که از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۱۸ میلادی به چاپ رسیدند و در یکی از پایگاه‌های اطلاعات علمی داخلی (جهاد دانشگاهی «SID»، انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی «ISTD»، پایگاه مجلات تخصصی نور «Noormags»، پایگاه بانک اطلاعات نشریات کشور «Magiran» و پایگاه مرکز اسناد و مدارک علمی ایران «IranDoc» و ... خارجی («Google Scholar»، «Scince Direct»، «Emerald» و ...) نمایه شده‌اند و در نهایت پژوهش‌هایی که بر اساس ارزیابی خبرگان حوزه علوم تربیتی و با در نظر گرفتن ملاک‌های فوق، شرایط لازم برای ورود به اجرای فراتحلیل را داشتند. اطلاعات تفصیلی پژوهش‌های مورد بررسی در فراتحلیل در قالب جدول ۱ ارائه شده است.

۱. مهم‌ترین مؤلفه‌های عوامل فردی، آموزشی و سازمانی در انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟
 ۲. بر مبنای مطالعات انجام‌شده، عوامل فردی، آموزشی و سازمانی تا چه اندازه انتقال یادگیری را تحت تأثیر قرار دادند؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف نقد و واکاوی سیمای محتوایی پژوهش‌های مرتبط با عوامل اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار انجام شد. روش پژوهش، کمی است که با کاوش در مطالعات مرتبط با عوامل مؤثر در انتقال یادگیری و مبتنی بر روش فراتحلیل (Meta-Analysis Method) انجام شد. مستندات برای جامعه آماری شامل ۸۵ مقاله علمی و طرح پژوهشی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۳۹۷ شمسی و از سال ۱۹۸۸ تا ۲۰۱۸ میلادی که از میان آنها تعداد ۲۷ سند به دلیل تطابق بیشتر با هدف اصلی پژوهش و شاخص‌ها که دارای معیارهای ورود برای فراتحلیل بودند به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از ویرایش دوم نرم‌افزار جامع فراتحلیل (CMA-2)^۱، به روش ترکیب تصادفی و ثابت اندازه اثر انجام شد و تفسیر نتایج نیز با بهره‌گیری از سیستم تفسیری کوهن انجام شد. در این فراتحلیل آماره‌های پژوهشی با استفاده از رویکرد هانتر و اشمیت (Hunter & Schmidt) به شاخص r تبدیل شد و برای تحلیل داده‌ها ابتدا به بررسی مفروضات فراتحلیل پرداخته شد به نحوی که به کمک روش رگرسیونی خطی اگر (Egger, s linear regression method) و همبستگی رتبه‌ای بگ و مزومدار (Begg and Mazumdar rank correlation) به بررسی خطای انتشار (Publication bias) و به کمک آزمون کیو و شاخص مجذور I به بررسی ناهمگونی (Q tset for heterogeneity) مطالعات پرداخته شد. سپس برای بررسی صورت ناهمگونی بین مطالعات استفاده شده از مدل اثرات تصادفی (Random effect model) و در

جدول ۱. اطلاعات تفصیلی پیرامون پژوهش‌های مورد استفاده در فراتحلیل (نمونه پژوهش)

ردیف	مشخصات پژوهشگر/پژوهشگران	عنوان	محل پژوهش	حجم نمونه	عنوان نشریه	نوع اثر	سال اجرا
۱	(Suhepi, 2018)	تأثیر طراحی آموزشی، ویژگی‌های فردی و محیط کاری بر انتقال یادگیری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان	کلیه کارکنان بنگا پرسادا (PT Total BangunPersadaTbk)	۲۰۰	مجله بین‌المللی اقتصاد، تجارت و مدیریت	طرح پژوهشی	۲۰۱۸
۲	(Hassanpour & Roudbaraki, 2018)	واکاوای عوامل فردی مؤثر در انتقال یادگیری کارکنان شهرداری تهران	کارکنان حوزه حمل‌ونقل و ترافیک استان تهران	۲۷۰	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی	۱۳۹۷
۳	(A. S. M. Khorasani, Gholamreza & Mokhtari, Zeinab, 2017)	ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان به محیط کار	کارکنان بانک انصار	۴۸۷	مجله مطالعات آموزش و یادگیری	مقاله علمی پژوهشی	۱۳۹۷
۴	(Shams, 2017)	آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار (بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون)	مشاوران، معلمان و مدیران مدارس متوسطه رشته علوم انسانی شهر تهران	۲۹۷	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی	۱۳۹۶
۵	(Ghanbari, 2017)	طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار (الگوی برای ارتقاء بهره‌وری آموزش‌های سازمانی)	کارکنان، سرپرستان، کارشناسان و مسئولین آموزش، مدیران ارشد و مدرسان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی منابع انسانی	۳۲۱	مجله مدیریت بهره‌وری	مقاله علمی پژوهشی	۱۳۹۶
۶	(Najafi, 2017)	شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش انتقال آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی و اولویت‌بندی آن با تکنیک فرایند سلسله‌مراتب گروهی	کارکنان رسمی شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۱۸۶	مجله مدیریت و برنامه‌زیری در نظام‌های آموزشی	مقاله علمی پژوهشی	۱۳۹۶
۷	(Obaid, Alias, & Isa, 2016)	نقش انتقال آموزش و پس از آموزش بر عملکرد شغلی در کشورهای شرقی خاورمیانه: مطالعه موردی فلسطین	اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های مختلف فلسطین	۳۰۰	مجله تجارت جهانی و کارآفرینی اجتماعی (GBSE)	طرح پژوهشی	۲۰۱۶
۸	(A. Khorasani, Heydari, Borbor, & Salimi, 2016)	ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان بانک رفاه بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون	کارکنان شرکت‌کننده در دوره تجزیه‌وتحلیل صورت‌های مالی بانک رفاه	۸۸	چهارمین کنفرانس ملی آموزش و توسعه سرمایه انسانی	مقاله کنفرانسی	۱۳۹۵
۹	(Rohollahi, 2016)	بررسی تأثیر عوامل مؤثر بر تسهیل انتقال آموزش به محل کار از منظر محیط سازمانی	کارکنان یکی از یگان‌های عملیاتی نیروهای مسلح	۲۱۰	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی	۱۳۹۵
		عوامل مؤثر برای انتقال آموزش	کارکنان واحد بهره‌برداری		فصلنامه مدیریت	مقاله	۱۳۹۵

۱۰	(Farhad, 2016)	به محیط کار به منظور افزایش بهره‌وری منابع انسانی در شرکت پالایشگاه نفت تهران	۱۸۶	منابع انسانی در صنعت نفت	علمی پژوهشی
۱۱	(Taghavi Fard, 2015)	بررسی وضعیت انتقال آموزش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آن در صنعت پتروشیمی با تکنیک فرایند سلسله مراتبی گروهی	۲۱۰	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی
۱۲	(A. Khorasani, Abbaspour, & Vafaezadeh, 2015)	بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون	۲۹۱	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی
۱۳	(Rahimian, 2015)	تبیین پیشایندهای انتقال آموزش در شرکت ملی صنایع پتروشیمی با استفاده از طرح پژوهش ترکیبی	۲۱۰	مدیریت بر آموزش سازمان‌ها	مقاله علمی پژوهشی
۱۴	(Çifci, 2014)	عوامل سیستم انتقال در انتقال آموزش با توجه به متغیر زمینه‌ای ویژگی‌های فراگیر: مطالعه موردی روی بانک مرکزی جمهوری ترکیه	۹۵	دپارتمان علوم تربیتی در ترکیه	طرح پژوهشی
۱۵	(Madagamage, Warnakulasooriya, & Wickramasuriya, 2014)	عوامل مؤثر بر انگیزش انتقال آموزش: مطالعه تجربی برنامه آموزش دولتی در سریلانکا	۱۵۲	تحقیقات کشاورزی نواحی گرمسیری	مقاله علمی پژوهشی
۱۶	(Wen & Lin, 2014)	ویژگی‌های فراگیران در انتقال آموزش: رابطه میان خودکارآمدی، انگیزش یادگیری، انگیزش انتقال و انتقال آموزش	۳۱۶	مجله بین‌المللی مطالعات منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی
۱۷	(Ismaili, Taheri, & Younes, 2014)	تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه‌ای‌گرایی: حمایت همکاران و مدیر	۳۲۱	فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی	مقاله علمی پژوهشی
۱۸	(Shams Murakani, 2014)	بررسی نقش مهم‌ترین عوامل محیطی بر انتقال آموزش کارکنان: مطالعه موردی	۲۱۷	مدیریت بر آموزش سازمان‌ها	مقاله علمی پژوهشی
۱۹	(Tumendemberel, 2013)	عوامل مؤثر بر انتقال آموزش کارکنان دولت در مغولستان	۲۸۵	دانشگاه مدیریت دولتی در مغولستان	طرح پژوهشی
	(Bansal & Thakur,)	تأثیر درک عوامل جو سازمانی و ویژگی‌های فراگیران در انتقال	۱۲۳	مجله تجارت و اقتصاد	مقاله علمی

کاوش در انتقال یادگیری به‌عنوان دغدغه بزرگ محیط کار / ۱۹

۲۰۱۳	پژوهشی	بین‌المللی			آموزش: از نظر ادغام و جذب	(2013)	۲۰
۲۰۱۲	طرح پژوهشی	دانشگاه توانت (Twente)	۲۷۷	کارآموزان برنامه‌های مهم آموزش کارآموزی از برنامه درسی: تفکر هرمی	انتقال از و برای یادگیری	(Bron, 2012)	۲۱
۱۳۹۱	مقاله همایشی	دومین همایش ملی آسیب‌شناسی آموزش سازمانی با رویکرد کاربردی مبتنی بر تجربیات اجرایی در سازمان‌ها	۸۰	کارکنان اداری دانشگاه شهید بهشتی، شرکت‌کننده در دوره‌های آموزش ضمن خدمت	آسیب کارکنان دانشگاه شهید بهشتی بر اساس مدل هولتون شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت	(Heydari, 2014)	۲۲
۲۰۱۱	مقاله علمی پژوهشی	کنفرانس بین‌المللی تجارت الکترونیکی، مدیریت و اقتصاد	۱۲۰	رئیس ساراواک وزارت وزیر، کوچینگ، ساراواک، مالزی (Sarawak Chief, Minister Department, Kuching, Sarawak, Malaysia)	رابطه بین انگیزش برای انتقال، طراحی آموزشی، جو انتقال و انتقال آموزش	Abdullah & Suring,) (2011)	۲۳
۲۰۱۱	طرح پژوهشی	مجله بین‌المللی نوآوری مدیریت و فناوری	۳۵۷	کلیه کارکنان موسسه آموزش عالی در مالزی	تأثیر طراحی آموزشی در عملکرد انتقال آموزش در میان کارکنان موسسه آموزش عالی در مالزی	(Kasim & Ali, 2011)	۲۴
۲۰۱۰	مقاله علمی پژوهشی	مجله مدیریت	۸۹	مطالعات تجربی در بررسی تأثیر عوامل پیش‌بینی‌کننده بر انتقال یادگیری (ویژگی‌های کارآموز، محیط کار، مداخلات آموزشی)	انتقال یادگیری: مرور فراتحلیلی	Blume, Ford,) Baldwin, & Huang, (2010)	۲۵
۲۰۰۹	مقاله علمی پژوهشی	دانشگاه آموزش، دانشگاه کنیا	۲۱	مدیران و نماینده معلمان از مدارس دولتی در ایالت کیامبو	پیشگامان انتقال آموزش از مدیریت آموزش به محیط شغلی در میان مدیران و نماینده معلمان	(Maina, 2016)	۲۶
۲۰۰۶	مقاله علمی پژوهشی	مجله بین‌المللی آموزش و توسعه	۷۲	مدیران پرستار خدمات درمانی در ایرلند	انتقال یادگیری مطابق برنامه‌ای توسعه مدیریت: آزمون مدل هولتون	(Kirwan & Birchall, 2006)	۲۷

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های توصیفی

سیمای شکلی: در پژوهش حاضر، با توجه به در نظر گرفتن سیمای شکلی و روش‌شناسی پژوهش‌ها، در مجموع مطالعات مورد بررسی تعداد ۲۷ پژوهش در راستای پاسخگویی به سؤالات پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. بیشترین گزارش‌های ارائه شده در قالب نوع اثر در ارتباط با مقاله‌های علمی-پژوهشی (۲۱ اثر؛ ۷۸ درصد) است که بر میزان تأثیر و اهمیت موضوع انتقال یادگیری با رویکرد پژوهش‌های موردی دارای نتایج متفاوت تأثیرگذار بر شناخت و شناسایی روند شکل‌گیری، تداوم و استقرار سیستم انتقال یادگیری در محیط کار است؛ اما با وجود قدمت طولانی انجام پژوهش‌های انتقال یادگیری در بهبود عملکرد شغلی کارکنان برای بازگشت مبتنی بر انتظار، کمیت موضوع مورد بررسی برای اجرای پژوهش‌های فراتحلیل به شکل گسترده نیست و آمار ارائه شده قالب اثر در بخش طرح‌های پژوهشی (۴ اثر؛ ۱۵ درصد) نیز مرتبط با رساله‌های دکتری در پیشینه پژوهش‌های خارجی است که این امر نشانگر عدم توجه پژوهشگران داخلی در شناسایی و اهمیت موضوع انتقال یادگیری در حوزه عملکرد سیستم آموزش‌های سازمانی است. سهم مقاله‌های همایشی و کنفرانسی نیز (۲ اثر؛ ۷ درصد) است.

دوره زمانی آثار پژوهش

دوره زمانی پژوهش‌های انجام‌شده نشان‌دهنده کندی آهنگ پژوهش‌های داخلی مرتبط و نشان از کم‌توجهی به موضوع انتقال یادگیری است. صرفاً در سال‌های اخیر

به‌ویژه ۱۳۹۴ تا ۱۳۹۷ عطف توجه به پژوهش‌های حوزه انتقال با رویکرد و ماهیت کاربردی برای شناساندن ماهیت انتقال یادگیری، عوامل و مؤلفه‌های مرتبط با آن در دست است که با توجه به اهمیت اثربخشی آموزشی در سازمان‌ها و نیز تحقق اصل هزینه-فایده از صرف بودجه‌های آموزشی برای رسیدن به وضعیت مطلوب شکل گرفته است؛ اما طبیعتاً به دلیل پیشینه ادبیات انتقال یادگیری در خارج از کشور، قدمت اجرای این پژوهش بسیار زیاد است.

حوزه چاپ اثر پژوهش

از مجموع ۲۷ سند پژوهشی، با توجه به گستردگی پژوهش‌های خارجی انجام‌شده، طور تقریبی تعداد مطالعات مورد استفاده در حوزه پژوهش‌های داخلی و خارجی تقریباً یکسان می‌باشند و نکته قابل توجه دیگر آن است که با توجه به قدمت محدود زمان بررسی و اجرای مطالعات مرتبط با حوزه انتقال یادگیری در ایران، پژوهش‌هایی متناسب با حوزه انتقال یادگیری تعداد قابل توجهی را شامل شد که این مهم بر استفاده و کاربردی بودن آنها در بهره‌برداری در کار فراتحلیل مؤثر واقع شد.

ب) یافته‌های فراتحلیل

یافته‌های حاصل از فراتحلیل با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سه بعد شامل: عامل فردی، عامل آموزشی و عامل سازمانی (با بیش از یک‌بار تکرار) احصاء و بررسی شده و به شرح جدول شماره ۲ همراه با توزیع فراوانی عوامل مذکور ارائه شده است:

جدول ۲. فراوانی عوامل و زیر مؤلفه‌های انتقال یادگیری در مطالعات تحت بررسی

عامل	مؤلفه	فراوانی	عامل	مؤلفه	فراوانی	عامل	مؤلفه	فراوانی
فردی	انگیزش برای انتقال	۱۲	آموزشی	حمایت مافوق	۱۰	سازمانی	توانایی شناختی	۴
	آمادگی فراگیر	۹		حمایت همکاران	۱۰		خودکارآمدی	۷
	انتظارات عملکرد - نتایج	۷		فرصت به کارگیری	۷		توانایی شناختی	۴
	خودکارآمدی	۷		پیامد منفی فردی	۵		خودکارآمدی عملکردی	۴
	توانایی شناختی	۴		پیامد مثبت فردی	۴		انتظارات عملکرد - تلاش برای انتقال	۴
	خودکارآمدی عملکردی	۴		مقاومت در برابر تغییرات	۴		ظرفیت فرد برای انتقال	۳
	انتظارات عملکرد - تلاش برای انتقال	۴		جو انتقال	۳		انگیزش برای یادگیری	۳
	ظرفیت فرد برای انتقال	۳		تأیید سرپرست	۲		تعهد سازمانی	۲
	انگیزش برای یادگیری	۳		بازخورد عملکرد	۲		منبع کنترل	۲
	تعهد سازمانی	۲		حمایت سازمانی	۱		شخصیت فراگیر	۲
	منبع کنترل	۲		جو سازمانی	۱		گشودگی تجربه	۲
	شخصیت فراگیر	۲		عدالت سازمانی	۱		استعداد فردی	۲
	گشودگی تجربه	۲		پیامد سازمانی	۱		جهت‌گیری یادگیری خودمحور	۲
	استعداد فردی	۲		محیط یادگیرنده	۱		نگرش شغلی	۱
	جهت‌گیری یادگیری خودمحور	۲		مربی‌گری عملکرد	۱		درک سودمندی آموزش	۱
	نگرش شغلی	۱		مشارکت در تصمیم‌گیری	۱		هدف محوری	۱
	درک سودمندی آموزش	۱		تناسب شغل و شاغل	۱		خودآگاهی	۱
	هدف محوری	۱		خصیصه مدیر مستقیم	۱		سطح انگیزش	۱
	خودآگاهی	۱		مدیریت عملکرد	۱		احساس مثبت	۱
	سطح انگیزش	۱		ممانعت مافوق	۱		دریافت از منبع یادگیری	۱
	احساس مثبت	۱		انگیزش یا مشوق برای حضور در آموزش	۱		آمادگی برای تغییر	۱
	دریافت از منبع یادگیری	۱		ارائه نمونه کاری	۱		پاسخگویی	۱
	آمادگی برای تغییر	۱		اقدامات پس از آموزش	۱		واکنش‌های عاطفی	۱

بیشتری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین تأثیر ۲۳ عامل سازمانی بر انتقال یادگیری مورد بررسی قرار گرفته است که در بین آنها «حمایت مافوق»، «حمایت همکاران» و «فرصت به کارگیری» پربسامدترین عامل‌ها بوده‌اند. بر طبق اطلاعات جدول فوق گفتنی است

بر مبنای اطلاعات جدول شماره ۳ همان‌طور که ملاحظه می‌شود تأثیر ۲۵ عامل فردی در مطالعات کمی مورد بررسی قرار گرفته‌اند که در بین این عامل «انگیزش برای انتقال»، «آمادگی فراگیر»، «انتظارات عملکرد - نتایج» و «خودکارآمدی» در مطالعات

انتقال یادگیری را تحت تأثیر قرار دادند جدول شماره ۳ تنظیم شده است. این جدول به گزارش اندازه اثر برای متغیرهایی با بیش از یک‌بار تکرار در مطالعات می‌پردازد. از این رو، ابتدا به کمک آزمون کیو به بررسی همگونی مطالعات پرداخته شده است؛ سپس به‌منظور برآورد اندازه اثر از مدل اثرات ثابت (در صورت همگونی مطالعات) و از مدل اثرات تصادفی (در صورت ناهمگونی مطالعات) استفاده شده است که نتایج آن به شرح زیر است:

عوامل آموزشی با تعداد ۶ عامل کمتر از دو عامل «فردی و سازمانی» مورد بررسی قرار گرفته‌اند و در بین عامل آموزشی، «طراحی انتقال» و «اعتبار محتوای آموزشی درک شده توسط فراگیر» در مطالعات بیشتری مورد بررسی قرار گرفته است.

سؤال اول پژوهش: مهم‌ترین مؤلفه‌های عوامل فردی، آموزشی و سازمانی در انتقال یادگیری به محیط کار کدام‌اند؟

برای آنکه مشخص شود که بر مبنای مجموع مطالعات انجام‌شده، عوامل فردی، آموزشی و سازمانی تا چه اندازه

جدول ۳. برآورد اندازه اثر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری

اولویت‌بندی بر اساس اندازه اثر	تفسیر	اندازه اثر	همگونی مطالعات		مؤلفه	عامل
			سطح معناداری	آزمون کیو		
۱	زیاد (قوی)	۰/۷۱۱	۰/۵۳۳	۰/۳۸۸	استعداد فردی	فردی
۲	زیاد (قوی)	۰/۷۰۵	۱/۰۰	۰/۰۰۰	شخصیت فراگیر	
۳	زیاد (قوی)	۰/۶۸۸	۰/۰۰۱	۱۴۵/۵۹۲	تعهد سازمانی	
۴	زیاد (قوی)	۰/۶۸۷	۰/۰۰۱	۱۱۱/۲۹۸	منبع کنترل	
۵	زیاد (قوی)	۰/۶۶۵	۰/۰۰۱	۱۴۳/۳۳۷	گشودگی تجربه	
۶	زیاد (قوی)	۰/۶۶۴	۰/۰۰۱	۱۷۸/۲۹۷	انتظارات عملکرد - تلاش	
۷	زیاد (قوی)	۰/۶۲۸	۰/۰۰۱	۲۴۹/۷۰۹	انگیزش برای یادگیری	
۸	زیاد (قوی)	۰/۶۲۱	۰/۰۰۱	۱۲۷/۸۱۰	توانایی شناختی	
۹	زیاد (قوی)	۰/۵۸۷	۰/۰۰۱	۴۳۶/۰۶۷	انتظارات عملکرد - نتایج	
۱۰	زیاد (قوی)	۰/۵۴۹	۰/۰۰۱	۵۳۶/۴۵۲	انگیزش برای انتقال	
۱۱	زیاد (قوی)	۰/۵۴۸	۰/۰۰۱	۴۶/۲۶۰	جهت‌گیری یادگیری خودمحور	
۱۲	زیاد (قوی)	۰/۵۳۶	۰/۰۰۱	۱۵۳/۹۰۲	آمادگی فراگیر	
۱۳	زیاد (قوی)	۰/۵۱۴	۰/۰۰۱	۲۰۲/۴۵۳	خودکارآمدی	
۱۴	متوسط رو به بالا	۰/۳۶۴	۰/۰۰۱	۴۲۱/۳۳۲	ظرفیت فرد برای انتقال	
۱۵	متوسط رو به بالا	۰/۳۳۹	۰/۰۰۱	۹۹/۸۵۷	خودکارآمدی عملکردی	
۱	زیاد (قوی)	۰/۷۱۶	۰/۷۴۴	۰/۱۰۷	بازخورد عملکرد	سازمانی
۲	زیاد (قوی)	۰/۶۲۸	۰/۰۰۱	۱۶/۹۴۰	جو انتقال	
۳	زیاد (قوی)	۰/۵۶۶	۰/۰۰۱	۴۶۹/۴۶۰	حمایت مافوق	
۴	زیاد (قوی)	۰/۵۰۶	۰/۰۰۱	۸۵۸/۹۷۱	حمایت همکاران	
۵	متوسط رو به بالا	۰/۳۶۶	۰/۰۰۱	۴۴/۹۲۹	فرصت به کارگیری	
۶	متوسط رو به بالا	۰/۳۶۳	۰/۰۰۱	۴۶/۹۳۰	پیامد مثبت فردی	
۷	متوسط رو به بالا	۰/۳۴۰	۰/۰۰۱	۵۳/۶۵۳	تأیید سرپرست	
۸	زیاد (قوی)	۰/۳۳۶	۰/۰۰۱	۱۰۹/۵۷۰	پیامد منفی فردی	
۹	متوسط رو به پایین	۰/۲۱۵	۰/۳۰۷	۳/۶۱۰	مقاومت در برابر تغییر	
۱	زیاد (قوی)	۰/۶۶۲	۰/۰۰۱	۴۴۰/۴۹۵	طراحی انتقال	آموزشی
۲	زیاد (قوی)	۰/۵۸۷	۰/۰۰۱	۱۲/۶۹۶	توانایی دریافت بازخورد	
۳	زیاد (قوی)	۰/۵۶۸	۰/۰۰۱	۱۴۷/۶۸۲	اعتبار محتوای آموزشی درک شده	
۴	متوسط رو به پایین	۰/۲۶۴	۰/۱۴۴	۲/۱۳۹	محتوای آموزشی مرتبط	

۰/۲۶۴» کمترین تأثیر را بر انتقال یادگیری داشته است.

سؤال دوم پژوهش: بر مبنای مطالعات انجام‌شده، عوامل فردی، آموزشی و سازمانی تا چه اندازه انتقال یادگیری را تحت تأثیر قرار دادند؟

در جدول شماره ۴ به بررسی اندازه اثر عوامل فردی، سازمانی و آموزشی در مجموع مطالعات انجام شده پرداخته شده است. بر اساس یافته‌ها مشخص شد که در مجموع عوامل سه‌گانه، به ترتیب «عامل فردی با اندازه اثر ۰/۵۸۷»، «عامل آموزشی با اندازه اثر ۰/۵۲۰» و «عامل سازمانی با اندازه اثر ۰/۴۴۸» بر انتقال یادگیری در محیط کار تأثیرگذار بودند.

بر اساس نتایج به‌دست‌آمده از گزارش اندازه اثر به تفکیک عوامل سه‌گانه مؤثر بر انتقال یادگیری باید گفت در عامل فردی، متغیرهای «استعداد فردی با اندازه اثر ۰/۷۱۱»، «شخصیت فراگیر با اندازه اثر ۰/۷۰۵» و «تعهد سازمانی با اندازه اثر ۰/۶۸۸» به ترتیب بیشترین تأثیر را بر انتقال یادگیری داشته‌اند. در عامل سازمانی، نتایج فوق حاکی از این است که بر مبنای اندازه اثر گزارش شده متغیر «بازخورد عملکرد با اندازه اثر ۰/۷۱۶» بیشترین تأثیر و در مقابل، متغیر «مقاومت در برابر تغییر با اندازه اثر ۰/۲۱۵» کمترین تأثیر را بر انتقال یادگیری داشته است. همچنین در عامل آموزشی، «طراحی انتقال با اندازه اثر ۰/۶۶۲» بیشترین تأثیر و متغیر «محتوای آموزشی مرتبط با اندازه اثر

جدول ۴. خلاصه اطلاعات مربوط اندازه اثر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری (به ترتیب اندازه اثر)

ردیف	عامل	اندازه اثر	اولویت
۱	عامل فردی	۰/۵۸۷	۱
۲	عامل آموزشی	۰/۵۲۰	۲
۳	عامل سازمانی	۰/۴۴۸	۳

سازمانی. با توجه به اینکه عامل فردی به‌عنوان مؤثرترین عامل در انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی شد، نتایج نشان داد در مجموع در برخی مطالعات عامل فردی غالب‌ترین عامل اثرگذار در انتقال بوده است و در سایر بررسی‌ها، مؤلفه‌های این عامل با دیگر پژوهش‌ها مرتبط است. یافته‌های پژوهش در حوزه عوامل و ویژگی‌های فردی اثرگذار در انتقال یادگیری به محیط کار در پژوهش‌های سوچی و رامحات سیاه (Suhepi & Ramhat Syah, 2018)، سینانس سیفسی (Sinan Madagamage et al, 2014)، ماداگاماگ و همکاران (Çifci, 2014)، لین یوون و همکاران (Ling-Yu al, 2014)، بنسل و تاکور (Bansal & Thaku, 2013)، تامندم برل (Tumendemberel, 2013)، بورن ابانگ (Bron, 2012)، آبنگ عبدالله و چانگ سورینگ (Abang Abdullah & Chaong Suring, 2011)، بلوم و همکاران

همان‌طور که ملاحظه می‌شود در مجموع سوابق پژوهشی انجام‌شده به ترتیب «عامل فردی»، «عامل آموزشی» و «عامل سازمانی» بیشترین میزان تأثیر را بر انتقال یادگیری داشته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

این فراتحلیل با هدف بررسی و شناسایی عوامل تأثیرگذار در انتقال یادگیری به محیط کار، برای تعیین اندازه اثر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر عامل انجام شد. در مجموع تعداد ۲۷ مقاله استخراج شده از ۸۵ اثر مورد مطالعه در پژوهش‌های متمرکز بر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری برای تعیین و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار بر انتقال مورد توجه قرار گرفت. با توجه به نتایج حاصل از اندازه‌های اثر به‌دست‌آمده در پژوهش، مهم‌ترین عوامل مؤثر به ترتیب اهمیت عبارت‌اند از: فردی، آموزشی و

طراحی انتقال، توانایی دریافت بازخورد و اعتبار محتوای آموزشی درک شده با اولویت‌بندی انجام‌شده، اندازه اثری به میزان ۰/۶۶۲، ۰/۵۸۷ و ۰/۵۶۸ را دارند. الگوی سیستم انتقال هولتون (Holton, 2000)، نیز عامل آموزشی را شامل دو مؤلفه اعتبار محتوا و طرح انتقال است که هر یک می‌تواند به‌عنوان تسهیل‌کننده و یا مانع انتقال یادگیری در نظر گرفته شود. در میان پژوهش‌های مورد بررسی، نتایج بررسی عامل آموزشی و مؤلفه‌های اثرگذار بر آن با پژوهش‌های سوزان راجا کاسم و علی (۲۰۱۱)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۵)، فرهاد و جعفری (۱۳۹۵)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) و حیدر و همکاران (۱۳۹۱) همراستایی دارد. همچنین، پژوهش‌های دیگر انجام‌شده توسط سوزان راجا کاسم و علی (Ali & Suzana Raja Kasim, 2011)، آوایس بهتی و کار (Awais Bhatti & Kaur, 2010)، ولادا و کانتو (Velada et al, 2007)، میرکمالی و همکاران (۱۳۹۳) و رضایی (۱۳۹۲) نیز بر تأثیر عامل فوق در انتقال یادگیری اثربخش به محیط کار تأکید دارند. نهایتاً، عامل سازمانی به‌عنوان سومین عامل اثرگذار بر انتقال یادگیری نیز تأثیر چشمگیری بر نتایج خروجی‌های انتقال دارد. همسویی تأثیر این عامل به‌عنوان عنصری از محیط کار که در بیشتر رویکردهای آموزشی یافت می‌شود، در پژوهش‌های حوزه انتقال یادگیری مانند اوبید و همکاران (Obaid et al, 2016)، سینان سیفسی (Sinan Cifci, 2014)، تامندمبرل (Tumendemberel, 2013)، آبنگ عبدالله و چانگ سورینگ (Abang Abdullah & Chaong, 2011)، قنبری و زندی (۱۳۹۷)، نجفی و همکاران (۱۳۹۶)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۵)، روح الهی و همکاران (۱۳۹۵)، فرهاد و جعفری (۱۳۹۵)، تقوی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۴)، رحیمیان و نجفی (۱۳۹۴)، شمس مورکانی و دانشمندی (۱۳۹۳)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۳) و حیدری و همکاران (۱۳۹۱) مورد توجه قرار گرفته

(Blume et al, 2010)، نگساماینا (Ngesa, 2009) و سیریل کروان و دیوید بریچال (Cyril Kirwan & David Birchall, 2006)، حسن‌پور رودبارکی و همکاران (۱۳۹۷)، قنبری و زندی (۱۳۹۷)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۶)، نجفی و همکاران (۱۳۹۶)، شمس و عباسی کسائی (۱۳۹۶)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۵)، فرهاد و جعفری (۱۳۹۵)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۴)، تقوی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، رحیمیان و نجفی (۱۳۹۴)، حیدری و همکاران (۱۳۹۱) مورد بررسی قرار گرفته‌اند. همچنین در این پژوهش‌ها، ضمن شناسایی مؤلفه‌های عامل فردی و ویژگی‌های تأثیرگذار فراگیران در میزان انتقال آموخته‌ها به محیط کار، استعداد فردی، شخصیت فراگیر و تعهد سازمانی با ترتیب اندازه اثر ۰/۷۱۱، ۰/۷۰۵ و ۰/۶۸۸، به‌عنوان بالاترین اولویت‌ها در انتقال یادگیری به محیط کار شناخته شدند. نتایج پژوهش‌های تقوی‌فرد و همکاران (۱۳۹۴)، حیدری و همکاران (۱۳۹۱)، حسن‌پور رودبارکی و همکاران (۱۳۹۷)، نجفی و همکاران (۱۳۹۶) و سوچی و رامحات سیاه (Suhepi & Ramhat, 2018) موید و همسو با یافته‌های فوق است و طبق معیار کوهن، تأثیر این مؤلفه در حد زیاد (قوی) ارزیابی شده است. از طرف دیگر، محیط آموزشی به‌عنوان دومین عامل اثرگذار در انتقال یادگیری به محیط کار شناخته شد. نتایج پژوهش‌های تامندمبرل (Tumendemberel, 2013)، سوزان راجا کاسم و علی (Suzana Raja Kasim & Ali, 2011)، نجفی و همکاران (۱۳۹۶)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۵)، فرهاد و جعفری (۱۳۹۵)، خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) و حیدری و همکاران (۱۳۹۱) در این مطالعه با تأکید بر اثربخشی انتقال به‌واسطه توسعه محیط آموزشی بیانگر آن است که اگرچه تعداد مؤلفه‌های سنجش شده در میان مؤلفه‌های عامل محیط آموزشی کمتر از سایر عوامل مورد مطالعه بوده است اما رتبه‌بندی انجام‌شده در میان مؤلفه‌های شناسایی شده، نشان می‌دهد که

۲. با توجه به گزارش جدول ۳ مبنی بر برآورد اندازه اثر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، از آنجاکه در میان مؤلفه‌های عامل سازمانی به ترتیب اولویت، بازخورد عملکرد (۰/۷۱۶)، جو انتقال (۰/۶۲۸) و حمایت مافوق (۰/۵۶۶) دارای بیشترین اندازه اثر و بیشترین تأثیر در انتقال یادگیری می‌باشند، از این‌رو، برای ترسیم زمینه توسعه فعالیت‌های آموزشی متناسب با بُعد سازمانی، ارائه بازخورد به فراگیران در خصوص عملکرد ایشان می‌تواند ملاک مناسبی برای ارزیابی تحقق اهداف درون سازمانی در قالب اثربخش بودن فعالیت‌ها نشان داده شود. همچنین امکان انتقال آموخته‌ها را در سطوح بالاتر از حد انتظار ایجاد خواهد نمود که ویژگی مطلوب آن به فراگیر و مرحله یادگیری وابسته باشد تا امکان افزایش انتقال یادگیری را نیز میسر و فراهم سازد. از سویی دیگر، جو قوی امنیت سازمانی، به‌طور چشمگیری بر انتقال یادگیری مطمئن تأثیر خواهد داشت. چنانچه، فضا و جو مناسب بر سازمان حاکم باشد، ضمن تسهیل فرایند انتقال، فراگیران نیز شایستگی‌های آموخته شده را با آمادگی بیشتری در شغل بکار خواهند گرفت و زمینه مثبت سازمانی در نگرش‌های فردی و رفتار شغلی فراگیران نیز دیده خواهد شد.

از سوی دیگر، در تبیین ارتباط میان محیط شغلی و انتقال دانش و مهارت‌ها نقش حمایت سازمانی و به‌ویژه حمایت مافوق به‌عنوان یکی از عوامل سازگار و برجسته دارای اهمیت توجه است که به‌طور مثبت با انگیزش فراگیر برای یادگیری و انتقال یادگیری در ارتباط است. همچنین ضرورت توجه به واقعیت نقش مافوق و حمایت وی از فراگیران برای کسب نتایج متفاوت و اثرگذار در ایجاد فرصت انتقال آموخته‌ها به محیط کار بسیار قابل تأمل می‌باشد.

۳. با توجه به گزارش جدول ۳ مبنی بر برآورد اندازه اثر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، از آنجاکه در میان مؤلفه‌های عامل آموزشی به ترتیب اولویت، طراحی انتقال (۰/۶۶۲)، توانایی دریافت بازخورد (۰/۵۸۷) و

است. در این پژوهش‌ها، مؤلفه‌های مورد بررسی و نتایج حاصل از آن در تجربیات پژوهش‌های بالدوین و فورد (Baldwin & Ford, 1988) و نیلز هولتسون (Holton, 2000) مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. نتایج نشان داد مؤلفه‌های نهایی بازخورد عملکرد، جو انتقال و حمایت مافوق با اندازه اثر ۰/۷۱۶، ۰/۶۲۸ و ۰/۵۶۶ به‌عنوان متغیرهایی محیطی با بیشترین تأثیرگذاری در انتقال یادگیری قرار دارند.

با در نظر گرفتن نتایج حاصل از پژوهش و تحلیل پاسخ‌های مرتبط با سؤالات پژوهش در ارتباط با تسهیل شرایط انتقال به یادگیری به محیط کار برای ارائه راهبردهای بالقوه انتقال، پیشنهادهای کاربردی برگرفته از یافته‌های پژوهش به شرح موارد زیر عنوان می‌شود:

۱. با توجه به نتایج جدول ۳ مبنی بر برآورد اندازه اثر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، از آنجاکه در میان مؤلفه‌های عامل فردی، سه مؤلفه به ترتیب اولویت، استعداد فردی (۰/۷۱۱)، شخصیت فراگیر (۰/۷۰۵) و تعهد سازمانی (۰/۶۸۸) با اندازه اثر بالا، تأثیر بیشتری بر انتقال یادگیری به محیط کار دارند؛ لذا، پیشنهاد می‌شود تا علاوه بر در نظر گرفتن ارزیابی مناسب در جذب و انتصاب نیروی کار شایسته و کارآمد، نسبت به تعیین موقعیت‌های شغلی همسو با توانایی و تخصص افراد اقدام شود تا ضمن رفع بی‌انگیزگی و کسالت شغلی، امکان برنامه‌ریزی‌های صحیح با کاهش آسیب‌های عملکرد شغلی و تقویت استعدادها در مسیر تعهد سازمانی همراه شود؛ زیرا بر اساس تأکید بالدوین و فورد (Baldwin & Ford, 1988)، توسعه کمی و کیفی در انتقال آموخته‌ها به محیط کار از مسیر توجه به ویژگی‌های فردی فراگیر امکان ظهور می‌یابد. همچنین می‌بایست با مد نظر قرار دادن مؤلفه‌های مذکور به‌عنوان منبع تأثیر اهمیت و انرژی برای انتقال یادگیری به محیط کار، سبک‌های یادگیری ایشان نیز مورد توجه قرار گرفته شود.

آموزشی به سرمایه‌گذاری‌های هدفمند تبدیل شود و بازگشت مورد انتظار از اجرای دوره‌های آموزشی در فضای انتقال آموخته‌ها به محیط کار جریان داشته باشد. همچنین ضرورت دارد پیشنهادهای کاربردی زیر در مسیر تحقق و نیل به اهداف برنامه‌های آموزشی با رویکرد انتقال مؤثر آموخته‌ها به محیط کار به شرح زیر مورد توجه بهره‌بردار قرار گیرد:

۱. متناسب‌سازی طراحی آموزشی با اهداف و روش‌های پیاده‌سازی آموزش مبتنی بر عملکرد مورد انتظار با ارزشیابی مستمر فرایندهای آموزش و یادگیری (واکنش، یادگیری و انتقال) قبل از آموزش، در طی آموزش و پس از آموزش.

۲. طراحی الگوی اثربخش انتقال در تطابق ساختار یادگیری با نیازهای آموزشی برای تسهیل یادگیری و تعیین چگونگی روش‌های همیاری و تعامل کارکنان در به‌کارگیری آموخته‌ها و افزایش میزان خودکارآمدی عملکرد.

۳. گسترش جو مثبت انتقال به‌عنوان متغیر میانجی در ارتباط میان زمینه سازمانی، نگرش‌های فردی و رفتار شغلی برای افزایش آمادگی و تمایل به ارائه شایستگی‌های آموخته شده در شغل.

۴. توسعه زمینه مشارکت فراگیران در تدوین فرایندهای اصلی آموزش و یادگیری (طراحی، توسعه و بازنگری) با درک ارتباط میان آموزش و فعالیت.

۵. ظرفیت‌سازی برای ایجاد زمینه آموزش مهارت‌های منتورینگ و کوچینگ (Coaching & Mentoring) به‌عنوان یکی از عوامل طراحی آموزشی تأثیرگذار بر انتقال یادگیری.

۶. توسعه پژوهش‌های مبتنی بر فراتحلیل به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت مطالعات پیشین و شناسایی فرصت‌های جدید در تعیین عوامل و متغیرهای مغفول حوزه انتقال یادگیری.

۷. توجه به جو انتقال به‌عنوان یکی از پیش‌بینی‌های مهم انتقال یادگیری با در نظر گرفتن نشانه‌های

اعتبار محتوای آموزشی درک شده (۰/۵۶۸) دارای بیشترین اندازه اثر و بیشترین تأثیر در انتقال یادگیری می‌باشند، از این رو با در نظر گرفتن اثر مؤلفه طراحی آموزشی به‌عنوان راهبردی در سنجش میزان یادگیری در مطابقت با نیازهای شغلی طراحی شده برای توانایی شرکت‌کنندگان در انتقال یادگیری به محیط کار، می‌توان سودمندی عوامل شغلی و افزایش توان انتقال آموخته‌ها به محیط کار را با توسعه سایر عوامل آموزشی و فردی، اثرپذیر از آن تقویت نمود تا در مسیر سنجش میزان اثربخشی آموزشی، قضاوت فراگیر در خصوص تطبیق صحیح محتوای آموزشی با نیازهای شغلی ایشان را تأیید نماید. لذا، ضرورت دارد تا متولیان تدوین برنامه آموزشی برای تحقق اهداف سازمانی با در نظر گرفتن توان و استعداد فراگیران، در اهمیت موضوع طراحی انتقال با رویکردی اثرگذار بر نتایج سازمانی در پیوند با تلاش‌های آموزشی در راستای بهبود عملکرد فردی دقیق‌تر باشند و در تشویق فراگیران به حفظ انگیزه انتقال مدد رسانند.

با توجه نتایج ارائه شده در جدول ۳، نظر به اینکه در عامل فردی دو مؤلفه "ظرفیت فرد برای انتقال" و "خودکارآمدی عملکردی"، کمترین تأثیر (متوسط رو به بالا)، عامل سازمانی مؤلفه "مقاومت در برابر تغییر" کمترین تأثیر (متوسط رو به پایین) و در عامل آموزشی مؤلفه "محتوای آموزشی مرتبط"، کمترین تأثیر (متوسط رو به پایین) را در انتقال یادگیری دارند، لذا توصیه می‌شود با تقویت باور عمومی فردی فراگیران مبنی بر تغییر عملکرد در هر زمانی و نیز با در نظر گرفتن میزان قضاوت ایشان در مورد محتوای آموزشی در نیازهای شغلی، مقاومت و درک هنجارهای گروهی در برابر به‌کارگیری از مهارت‌ها و دانش به‌دست‌آمده از طریق آموزش را برای بهره‌برداری از زمان و انرژی صرف شده در زندگی شغلی و نیز ایجاد تغییرات عملکردی حاصل از انتقال آموخته‌ها به محیط کار را مورد سنجش و ارزیابی قرار داد تا نتایج حاصل از صرف هزینه‌های

- characteristics on training transfer: The context of mergers and acquisitions. *Journal of International Business and Economics*, 1(1), 51.
- Barnard, Stephen. (2013). Barriers to employee transfer of learning. (Dissertation Submitted in fulfilment of the requirements for the degree Master of Philosophy in human resource development in the faculty of management at the University of Johannesburg).
- Blume, Brian D, Ford, J Kevin, Baldwin, Timothy T, & Huang, Jason L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065-1105.
- Brinia, Maria Vasiliki, & Efstathiou, Maria. (2013). Relationships between factors affecting the transfer of vocational safety training in the workplace: The case study of aluminium of Greece. *Journal of Technical Education and Training*, 5(2).
- Bron, Rike. (2012). Transfer of & for Learning; A Study on a new transfer component & its influencing factors. *University of Twente, Enschede*.
- Chiou, Hawjeng, Lee, Yi-Hsuan, & Purnomo, Sutrisno Hadi. (2010). The influences transfer of training on relationship between knowledge characteristic of work design model and outcomes. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 116.
- Çifci, Orhan Sinan. (2014). Transfer System Factors on Training RAINING with Regard to Trainee Characteristics & Contextual Variables: A Case of the Central Bank of the Republic of Turkey. *A Thesis Submitted to the Graduated School of Social Sciences of Middle East Technical University, In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in the Department of Educational Sciences*.
- De Rijdt, Catherine, Stes, Ann, Van Der Vleuten, Cees, & Dochy, Filip. (2013). Influencing variables and moderators of transfer of learning to the workplace within the area of staff development in higher education: Research review. *Educational Research Review*, 8, 48-74.
- Donohue, Marguerite Mary. (2010). *Transfer of learning from the classroom to the cooperative education workplace in a baccalaureate program in an Ontario college*
- موقعیتی و پیامد-بازخورد در محیط کار برای یادآوری فرصت استفاده از آموخته‌ها به فراگیران در زمان بازگشت به شغلشان.
- ### منابع
- Abdullah, DNMA, & Suring, Jicky Chaong. (2011). *The relationship between motivation to transfer, training design, transfer climate and transfer of training*. Paper presented at the International Conference on E-business, Management and Economics, Dubai, United Arab Emirates.
- Abili, Khodayar; Kharazi, Seyed Kamal; Sobhanninejad, Mehdi and Yuzbashi, Alireza. (2015). Developing an Effective Model of Learning Transfer to Return on Human Resource Development with Emphasis on Urban Management. *Journal of Urban Economics and Management*, 11, 98-79.
- Ain Qureshi, Qurat-Ul, Bhutto, Arabella, & Tunio, Raza Ali. (2017). Factor affecting the transfer of training at the workplace: Case study of SSGC Ltd, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 2222-6990. doi: 10.6007/IJARBS/v7-i2/2645
- Almannie, Mohamed. (2015). Barriers encountered in the transfer of educational training to workplace practice in Saudi Arabia. *Journal of Education and Training Studies*, 3(5), 10-17.
- Awais Bhatti, Muhammad, & Kaur, Sharan. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European industrial training*, 34(7), 656-672. doi: 10.1108/03090591011070770
- Babkina, Marina. (2014). *Training Transfer improvement at organizational level*. (Lappeenranta Degree Programme in International Business Management, Master's Thesis), Saimaa University of Applied Sciences Business Administration.
- Baldwin, Timothy T, & Ford, J Kevin. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology*, 41(1), 63-105.
- Bansal, Anjali, & Thakur, Mahima. (2013). The impact of perception of organizational transfer climate factors and trainees'

- of applied arts and technology. Thesis Submitted in Conformity with the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Department of Theory & Policy Studies in Education University of Toronto, Copyright by Marguerite Donohue.: University of Toronto.
- Farhad, Sanaz and Jafari, Parish. (2016). Factors Affecting the Transition of Training to the Workplace to Increase Human Resource Productivity in Tehran Oil Refinery Company. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 7(28), 81-102.
- Ghanbari, Sirous & Khalil, Zand. (2017). Designing a Systematic Model of Factors Affecting Learning Transition to Work Environment (A Model for Improving the Productivity of Organizational Training). *Productivity Management*, 12(45), 115-151.
- Grossman, Rebecca & Salas, Eduardo. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Hassanpour Roudbaraki, Maryam; Abdollahi, Mojgan; Iraque, Alireza and Parasteh Ghambvani, Fatemeh. (2018). Investigating Individual Factors Affecting Transfer of learning *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 19, 126-103.
- Heydari, Hamed; Naghshbandi, Tahsin; Tavassoli, Davood & Alipour, Rahman. (2014). Pathology of In-Service Training Courses of Shahid Beheshti University Personnel Based on Halton Model,. *Second National Conference on Organizational Pathology of Organizational Training with Applied Approaches Based on Executive Experience in Organizations*.
- Holton III, Elwood F, Bates, Reid A, & Ruona, Wendy EA. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resource development quarterly*, 11(4), 333-360.
- Ismaili, Amena, Taheri, Morteza, & Younes, Galilee. (2014). Facilitating the Transition of Learning from the Path of Professionalism: Peer-to-Peer Support. *Quarterly Journal of Human Resource Education and Development*, 1(1), 31-45.
- Kasim, Raja Suzana Raja, & Ali, Sharriffah. (2011). The influence of training design on training transfer performance among support staff of higher education institution in Malaysia. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(5), 377.
- Khorasani, Abbasalt, Abbaspour, Abbas, & Vafaiezadeh, Mehdi. (2015). Investigating the Factors Affecting the Transfer of Education in the In-Service Training of Non-Academic Staff of Tehran University Using the Holton Model. *Journal of Training and Human Resource Development*, 2(5), 1-25.
- Khorasani, Abbasalt, Heydari, Hamed, Borbor, Atieh, & Salimi, Hamed (2016). Evaluating the Effectiveness of In-Service Training Courses by Refah Bank Employees Based on Halton's Transfer of Education Model. *Fourth National Conference on Human Capital Education and Development, Tehran*.
- Khorasani, Abbasat; Shams Morkani, Gholamreza & Mokhtari, Zeinab. (2017). Assessing the Role of Individual Factor in Effective Transfer of In-Service Training to Workplace. *Journal of Teaching and Learning Studies*, 9(2), 109-128.
- Kirwan, Cyril, & Birchall, David. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International journal of training and development*, 10(4), 252-268.
- Madagamage, GT, Warnakulasooriya, BNF, & Wickramasuriya, HVA. (2014). Factors influencing motivation to transfer training: An empirical study of a government sector training program in Sri Lanka. *Tropical Agricultural Research*, 26(1), 12-25.
- Maina, Rachel Ngesa. (2016). *Predictors of Transfer of Learning from Education Management Training to the Workplace among Principals, Head Teachers and Deputy Head Teachers in Kiambu County, Kenya*. Kenyatta University.
- N.Mafuse, Muhau. E.M. Gwati & Manyumwa, D. (2012). Factors Influencing the transfer of Learning in Training Smallholder Farmers by Agricultural Extensionist *Global Journal of Science Frontier Research Agricultural and Veterinary Sciences*, 12(10).
- Najafi, Ali; Taghavi Fard, Mohammad Taghi; Zarrin, Hamid Reza and Magnificent, Akba. (2017). Identifying Factors Influencing Education Transition Motivation in National Petrochemical Company and Prioritizing it with Group Hierarchical Process

- Management. *Management and Scheduling in Educational Systems*, 10(1(18)), 29-48.
- Obaid, Tareq Faye, Alias, Rosima Bte, & Isa, Abdul Aziz Bin Mat. (2016). Role of training transfer and post-training on job performance in middle eastern countris:case of Palestine *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 1(2), 77-87.
- Qurat-Ul-Ain, Qureshi, Bhutto, Arabella, & Tunio, Raza Ali. (2017). Factor Affecting the Transfer of Training at the Workplace: Case study of SSGC Ltd, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(2), 2222-6990.
- Rahimian, Hamid and Najafi, Ali. (2015). Explaining the Predictors of Education Transfer at National Petrochemical Company Using a Combined Research Plan. *Management of Organizational Training*, 4(2), 91-125.
- Ratcliff Daffron, Sandra, Moore, Shelley, & Chicovsky, Tasha. (2015). Transfer of Learning for Health Care Workers, Theory-to-Practice, *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 24, 49-66.
- Rivière, Etienne, & Jouquan, Jean (2019). Debriefing for the Transfer of Learning: The Importance of Context. *Academic Medicine*, 94(6), 796-803.
- Rohollahi, Ahmad Ali; Mahjub, Mehdi; Kheirandish, Mehdi and Mehri, Dariush. (2016). Investigating the Factors Affecting the Facilitation of Transition to Workplace from the Perspective of Organizational Environment. *ournal of Training and Human Resource Development*, 3(11), 21-48.
- Sadat Molai, Fereshteh. (2013). Pathology of Learning Transfer System (LTSI). (Master of Science Degree in Public Administration in Human Resource Management, Allameh Tabataba'i University, Campus of Partial Education).
- Shams, Gholamreza & Abbasi Kasai, Hamed. (2017). The Pathology of Education and the Effectiveness of Learning Transfer to the Workplace (Based on the Holton Education Transition Model). *Human Resources Education and Development Quarterly*, 13, 58-27.
- Shams Murakani, Gholamreza & Daneshmandi, Somayeh. (2014). Investigating the Role of the Most Important Environmental Factors in Staff Training Transfer: A Case Study. *Management on Organizational Training*, 3(1), 9-44.
- Subedi, Bhawani Shankar. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. *International education journal*, 5(4), 591-599.
- Suhepi, Achmad & Ramhat Syah, Tantri Yanuar. (2018). The influence of training desing, individual characteristics & work environment on training transfer & its impact on employee's performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VI(3).
- Suleiman, Wasilu, Dassanayake, Mudiyansele Saman, & Othman, Abang Ekhsan Abang. (2016). Roles of Trainee Characteristics and Work Environment in Training Transfer: A Conceptual Extension of Baldwin and Ford Model with Job Attitude Factors in Nigerian Context. *Journal of Training and Development*, 1(1), 20-31.
- Taghavi Fard, Mohammad Taghi; Rahimian, Hamid and Najafi, Ali. (2015). Investigating the Status of Training Transfer and Prioritizing its Factors in the Petrochemical Industry by Group Hierarchical Process Technique. *Journal of Human Resource Education and Development*, 2(6), 75-101.
- Today, Employment. (2018). Tactical Training, Workplace Learning.
- Tonhäuser, Cornelia, & Bükler, Laura. (2016). Determinants of transfer of training: A comprehensive literature review. *International journal for research in vocational education and training*, 3(2), 127-165.
- Tumendemberel, Tumentsogtoo. (2013). Factors affecting the training transfer of civil servants in Mongolia: Doctoral Philosophy, National Institute of Development Administration.
- Vyas, Brijmohan, & Mistry, Chandrika K. (2015). A study on Effectiveness of Training and Development in Cement Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(6), 1.0.
- Waldow, Florian. (2017). Exploring educational transfer, the faculty of social sciences. *university of Oslo*.
- Wen, Melody Ling-Yu, & Lin, Danny Yung-Chuan. (2014). Trainees' characteristics in training transfer: The relationship among self-efficacy, motivation to learn, motivation to transfer and training transfer. *International*

Journal of Human Resource Studies, 4(1), 114.

Xhomaqi, Brikena, Todd, Andrew, Boivin, Pauline, & Báez, Juanma (2019). 21st century learning environments (pp. 1-34). With the financial support of the European Union: Lifelong Learning Platform (LLL)- Position paper.

Zhao, Xinyuan, & Namasivayam, Karthik. (2009). Posttraining self-efficacy, job involvement, and training effectiveness in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 8(2), 137-152. doi: 10.1080/15332840802269767