

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و پنج - تابستان 1397

ص ص: 151 - 115

تاریخ دریافت: 96/02/28

تاریخ پذیرش: 97/01/19

## طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار (الگویی جهت ارتقای بهره‌وری آموزش‌های سازمانی)

دکتر سیروس قنبری<sup>1</sup>  
خلیل زندی<sup>2\*</sup>

### چکیده

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان بود. رویکرد پژوهش به صورت آمیخته بوده است. روش پژوهش از بعد هدف، اکتشافی و از بعد مخاطب استفاده تحقیق، توسعه‌ای است. نحوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، مشتمل بر سه بخش اصلی بود. در بخش اول با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد، عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی شدند. روش نمونه‌گیری در این قسمت، به صورت هدفمند و ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. در بخش دوم، با استفاده از روش تحقیق پیمایشی، میزان اهمیت عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی استخراج شده اندازه‌گیری شد تا از این طریق، نتایج بخش اول تأیید یا تعدیل گردد. در این قسمت روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش نامه بود. در بخش سوم نیز، با مبنا قرار دادن فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، عوامل و مؤلفه‌های الگو، از دیدگاه خبرگان اولویت‌بندی شدند. در این قسمت، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند و ابزار گردآوری داده‌ها پرسش نامه مقایسه‌های زوجی بود. مهم‌ترین نتایج پژوهش، دستیابی به الگویی نظام‌مند از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، مشتمل بر چهار عامل اصلی، 38 مؤلفه محوری و 110 شاخص فرعی بود. عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری، عبارت از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی بودند. همچنین مهم‌ترین عامل فردی، انگیزه یادگیری؛ مهم‌ترین عامل آموزشی، کیفیت نیازسنجی آموزشی؛ مهم‌ترین عامل سازمانی، حمایت سرپرست قبل از آموزش؛ و مهم‌ترین عامل فراسازمانی، نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی بود.

**واژه‌های کلیدی:** انتقال یادگیری، عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی،

عوامل فراسازمانی

1- دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران [ganbari@basu.ac.ir](mailto:ganbari@basu.ac.ir)  
2- دانش‌آموخته دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران (نویسنده مسؤول) [k.zandi91@basu.ac.ir](mailto:k.zandi91@basu.ac.ir)

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که هیچ‌چیز به اندازه دانایی نمی‌تواند آن‌ها را در دنیای رقابتی مطلوب قرار دهد (رضائی نور و همکاران، 1393، 154)؛ چرا که دانش هم به عنوان یک منبع سازمانی مهم و هم به‌عنوان منبع مزیت رقابتی شناخته می‌شود (اسماعیل‌پور و همکاران، 1393، 52). در تلاش برای ارتقای دانش سازمانی، جوامع پیشرفته دنیا به مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ستون حرکت به سمت کسب و کار دانش‌محور می‌نگرند (میرکمالی و همکاران، 1395، 38) و معتقدند که توسعه دانش و مهارت‌های منابع انسانی سازمان، مهم‌ترین عامل در دستیابی به بهره‌وری سازمانی است (اکبری بورنگ و پور، 1395، 192).

از مدت‌ها قبل آموزش‌های سازمانی به عنوان مهم‌ترین و اثربخش‌ترین راهبرد سازمانها جهت به روز کردن دانش و مهارت‌های کارکنان، بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری کلی در نظر گرفته شده است (العیسی و همکاران<sup>1</sup>، 2009، 1221). همه سازمانها اعم از بخش خصوصی و بخش دولتی، صرف‌نظر از نوع یا ماهیت سازمان بر این نکته اتفاق نظر دارند که آموزش عاملی ضروری در رشد و توسعه سازمان بوده و به عنوان یکی از کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی سازمان به حساب می‌آید (فرجاد، 2012، 2837). در این زمینه، هدف مدیران و آموزشگران سازمانی، طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به‌گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محیط کار را به ارمغان آورد (رابسون و ماوین<sup>2</sup>، 2014، 554). این هدف میسر نمی‌شود، مگر آن‌که کارکنان بتوانند مهارت‌های یادگرفته شده را به محیط کار انتقال دهند (باتی و همکاران<sup>3</sup>، 2013، 274). منظور از انتقال یادگیری، «کاربرد مستمر و اثربخش دانش و مهارت‌های به‌دست آمده در آموزش به محیط شغلی از سوی کارآموز» است (چوی و پارک<sup>4</sup>، 2014، 958). در تعریفی مشابه، ونزل و کوردری<sup>5</sup>، انتقال آموزش را سطحی می‌دانند که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب شده در دوره آموزشی منجر به تغییر پایدار در نحوه انجام وظایف

---

1. Al-Eisa, et al.

2. Robson & Mavin

3. Bhatti, et al.

4. Choi & Park

5. Wenzel & Cordery

شغلی می‌شوند (ونزل و کوردری، 2014). به بیان دیگر، انتقال یادگیری بیانگر سطحی است که دانش و مهارت‌های کسب شده طی دوره آموزشی، در شغل یا عملکرد مرتبط با شغل فرد به کار گرفته می‌شوند (پاسمور و ولز<sup>1</sup>، 2012، 316).

علی‌رغم اهمیت انتقال یادگیری، پژوهشگران تأکید کرده‌اند که در عمل، انتقال یادگیری چندانی صورت نگرفته است و سازمانها نتوانسته‌اند چندان به نتایج مورد انتظار خود دست یابند (باتی و همکاران، 2013، 274). در واقع برآوردها نشان می‌دهد تنها 10 تا 15 درصد از آن‌چه که آموخته می‌شود، واقعاً به محیط شغلی انتقال داده می‌شود (کانتوگیروگیس<sup>2</sup>، 2014: 65). به‌طور ویژه، در کشورهای درحال توسعه، انتقال آموزش در سطح چندان بالایی نیست و مهارت‌های آموخته شده کمتر در شغل به کار گرفته می‌شوند (خالد و همکاران<sup>3</sup>، 2012، 275). بنابراین نیاز به شناسایی شرایطی که تحت آن انتقال آموزش به حد اکثر می‌رسد، به یکی از دغدغه‌های مهم سازمانها تبدیل شده است (والث<sup>4</sup>، 2013، 90). با این رویکرد، در سال‌های اخیر شماری از مدل‌های انتقال یادگیری تدوین و توسعه یافته‌اند تا بتوانند به فهم بهتر عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری نایل شوند (ونزل و کوردری، 2014، 3؛ پاسمور و ولز، 2012، 316).

از جمله الگوهای اولیه‌ای که به‌طور ویژه‌ای موضوع انتقال یادگیری به محیط کار را مورد توجه قرار داده‌اند، می‌توان به چارچوب بالدوین و فورد<sup>5</sup> (1988) و مدل انتقالی هالتون و همکاران<sup>6</sup> (1997) اشاره نمود که بیش از همه در مطالعات انتقال یادگیری مطرح و مورد استفاده اند (پارک و ونتلینگ<sup>7</sup>، 2007، 313). بالدوین و فورد (1988) انتقال آموزش را تابعی از سه دسته عوامل شامل ویژگی‌های کارآموز یا عوامل فردی، محیط کار یا عوامل محیطی، و ویژگی‌های طرح آموزشی می‌دانند (باتی و همکاران، 2013، 274). هالتون و همکارانش نیز در سال‌های 1997، 1998 و 2000 مدلی جامع و قابل تعمیم از انتقال آموزش ارائه دادند. بر اساس این مدل، عملکرد فردی تابعی از

1. Passmore & Velez

2. Kontoghiorghes

3. Khalid, et al.

4. Volet

5. Baldwin & Ford

6. Holton, et al.

7. Park & Wentling

انگیزه شخص به یادگیری، عناصر محیطی، اجزای توانایی، و آثار ثانویه همچون خودکارآمدی، آمادگی یادگیرنده، ویژگی‌های یادگیرنده، طراحی آموزش و محیط کار است (پارک و ونتلینگ، 2007، 313). به پیروی از این مطالعات، پژوهشگران دیگر نیز به مطالعه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته‌اند. در جدول 1، خلاصه‌ای از مهم‌ترین مطالعات صورت گرفته در یک دهه اخیر پیرامون عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری ارائه شده است.

جدول 1: خلاصه مهم‌ترین مطالعات خارجی صورت گرفته پیرامون عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار

پژوهش	عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری
ویلادا و کاتانو (2007)	رضایت شغلی، واکنش عاطفی، ادراک از سودمندی آموزش، ادراک از یادگیری
العیسی و همکاران (2009)	خودکارآمدی، حمایت سرپرست، انگیزه یادگیری، قصد انتقال
لیمباخ (2010)	- ویژگی‌های یادگیرنده (شامل: انگیزه یادگیری، تمایل به کاربست یادگیری، تناسب مهارت‌ها با اهداف کاری و حرفه‌ای، و خودکارآمدی) - طرح انتقال یادگیری (شامل: فعالیت‌های تمرین و الگوسازی، تعیین اهداف یادگیری، بررسی نحوه کاربست مهارت‌ها) - ترتیبات سازمانی (شامل: حمایت مدیر / مربی‌گری، حمایت همکاران، پیوند شغلی و فرهنگ یادگیری)
دیرانی (2012)	- عوامل فردی (از قبیل: اعتماد به نفس کارآموز؛ کافی بودن مهارت‌های انتقال؛ باورهای شخصی در مورد انتظارات از انتقال آموزش؛ و نحوه تطابق خود با فعالیت‌های بعد از آموزش) - عوامل آموزشی (از قبیل: آمادگی مدرس، آشنایی مدرسان با نظریه‌های یادگیری بزرگسالان، کاربردی بودن محتوا) - عوامل سازمانی (از قبیل: فرهنگ یادگیری، حمایت سازمانی، جو همکارانه) - عوامل محیطی (از قبیل: وضعیت اقتصادی فرد، مسائل و مشکلات خانوادگی فرد، نیروها یا فشارهای سیاسی)
دی‌رایت و همکاران (2013)	- ویژگی‌های یادگیرنده (شامل: توانایی شناختی، خودکارآمدی، انگیزه یادگیری، انگیزه انتقال یادگیری، شخصیت، سودمندی ادراک شده، متغیرهای شغلی، منبع کنترل و میزان تجربه) - طرح مداخله آموزشی (شامل: تحلیل نیازها، صریح بودن اهداف یادگیری، مرتبط بودن محتوا، راهبردها و روش‌های آموزشی، راهبردهای خودمدیریتی، حمایت تکنولوژیکی، ماهیت مداخله، میزان زمان اختصاص یافته به آموزش و جو یادگیری) - عوامل محیط کار (شامل: پیوند راهبردی، جوان‌تقال، فرصت ارائه عملکرد و پاسخگویی) - متغیرهای میانجی (شامل: تأخیر بین پایان مداخله و آغاز انتقال در مقابل عدم تأخیر؛ ارزیابی خود از انتقال در مقابل ارزیابی دیگران از انتقال؛ مهارت باز در مقابل مهارت بسته؛ بافت آزمایشگاهی در مقابل بافت میدانی؛ مطالعه چاپی در مقابل مطالعه غیر چاپی) حمایت همکار، حمایت سرپرست، ابزارگرایی (باور فرد به اینکه تلاش‌های وی در آموزش
بانی و همکاران	

موجب دستیابی به پاداش در کار می‌شود)، آمادگی یادگیرنده، نگهداری آموزش	(2013)
- تشوق و دلگرمی از سوی سرپرست (شامل: بحث و تبادل نظر قبل از آغاز دوره، مشخص نمودن انتظارات، نشان دادن علاقه، دادن فرصت برای استفاده از مهارت‌ها گشودگی نسبت به تغییر و ایده‌های جدید، بحث و تبادل نظر بعد از دوره، بازخورد مناسب، پایش مستمر) - رفتار سرپرست در نقش الگو (شامل: فهم سرپرست از مفاهیم آموخته شده، مشارکت سرپرست در تمام مراحل آموزش، نمایش مهارت‌های آموخته شده از سوی سرپرست) - موانع انتقال آموزش (شامل: فرهنگ غیر حمایت‌گر، سیاست‌های محدودکننده، عدم تشویق)	لانکاستر و همکاران (2013)
- جو مثبت انتقال آموزش (شامل: فرهنگ یادگیری مستمر، تناسب آموزش با نیازهای فردی، انتظار از آموزش برای بهبود عملکرد، تلوینحات و وظیفه، فرصت تمرین دانش و مهارت‌های جدید، پاسخگویی در قبال آموزش دریافت شده، حمایت سرپرست، پاداش و تقدیر هنگام کار بست دانش و مهارت‌های جدید، سودمندی آموزش برای حرفه، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای در سازمان) - فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی (شامل: فرهنگ تغییر محور، فرهنگ کیفیت محور، فرهنگ فناوری محور، حمایت از خلاقیت، مدیریت دانش، ارتباطات باز، محوریت ارزش احترام به انسان، محوریت ارزش یکپارچگی) - عوامل انگیزشی (شامل: انگیزه یادگیری، انگیزه انتقال یادگیری)	کاتوگیروگیس (2014)
تناسب دوره‌های آموزشی با شرایط محیط کار؛ انگیزه مشارکت؛ مناسب بودن محیط کار	رتنا داوینز و همکاران (2014)
جایگاه اجتماعی مورد انتظار؛ انتظار مفید بودن؛ پاداش‌های مورد انتظار؛ نگرش نسبت به انتقال آموزش؛ تناسب آموزش؛ قصد انتقال آموزش	محمد تراب و کاسیمیر (2015)
عوامل سازمانی؛ حمایت سازمانی ادراک شده عوامل فردی؛ رضایت شغلی	زومراه و بویل (2015)
- عوامل محیط کار (شامل دو بعد: حمایت‌ها و گشودگی نسبت به تغییر) - انگیزه انتقال آموزش	نوریزان و همکاران (2016)
تعهد مدیریت عالی؛ حمایت‌ها و انتظارات سرپرست؛ طراحی و مواد آموزشی؛ حمایت و تشویق همکار؛ بازخورد رسمی و غیررسمی؛ ارزیابی موقت انتقال؛ تشویق و تقویت مثبت؛ انگیزه کارمند؛ جو و فرهنگ ایمن؛ فراهم آوردن منابع و راهنمایی مناسب؛ و استعداد و یادآوری کارمند	نامیان و همکاران (2016)

در داخل ایران نیز پژوهش‌های ارزشمندی به مطالعه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری و یا دست‌کم عوامل مؤثر بر اثربخشی دوره‌های آموزش سازمانی پرداخته‌اند. به عنوان چند نمونه: یوزباشی و همکاران (1395)، پژوهشی با عنوان «عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران» انجام دادند. نتایج این پژوهش که به صورت کیفی انجام گرفت، شناسایی یازده مقوله اصلی سازمانی، اثرگذار بر انتقال یادگیری به محیط کار بود. این مقوله‌ها عبارت از فرهنگ سازمانی، جوسازمانی، حمایت سازمانی، پیامد سازمانی، مدیریت عملکرد، عدالت سازمانی،

خصیصه‌های مدیر مستقیم، مشارکت در تصمیم‌گیری، محیط یادگیرنده، فرصت کاربرد و تناسب شغل و شاغل بودند.

اسماعیلی و همکاران (1393)، پژوهشی با عنوان «تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه‌ای گرای: حمایت همکاران و مدیر» انجام دادند. نتایج نشان داد که حمایت همکار به عنوان یکی از عوامل محیطی مدارس، هم به صورت مستقیم و هم با واسطه حرفه‌ای گرای معلمان، بر انتقال یادگیری اثر مثبت داشت اما اثر این متغیر بر خودکارآمدی معلمان معنادار نبود. همچنین اثر غیر مستقیم حمایت مدیر از طریق حرفه‌ای گرای بر انتقال یادگیری معلمان مثبت بود اما اثر مستقیم حمایت مدیر و خودکارآمدی بر انتقال یادگیری معلمان معنادار نبود. دباشی و همکاران (1393) پژوهشی با عنوان «رابطه میان نیاز به شناخت، خودکارآمدی آموزشی و انگیزه یادگیری/آموزشی با انتقال آموزش در میان کارآموزان مرکز کارآفرینی دانشگاه اصفهان» انجام دادند. یافته‌ها نشان داد که بین همه متغیرهای پیش‌بین و انتقال آموزش، روابط مثبت و معناداری وجود داشت. دادگرپناه و عرفانی خانقاهی (1392) پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی رابطه ابعاد جو یادگیری با انتقال آموزش در بیمارستان میلاد تهران و ارائه مدل» انجام دادند. نتایج نشان داد که ابعاد جو یادگیری شامل روابط و شیوه مدیریت، زمان موجود برای یادگیری مؤثر، آزادی عمل، کار تیمی، فرصت‌یابی برای شکوفایی، راهنمایی چگونگی انجام کار و رضایت‌مندی، پیش‌بینی کننده معنادار انتقال یادگیری بودند. افضل‌خانی و نجابت (1392) پژوهشی با عنوان «بررسی راه‌کارهای کیفیت‌بخشی به دوره‌های آموزش ضمن خدمت معلمان و کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان سمنان» انجام دادند. پژوهشگران نتیجه گرفتند که فرایند آموزش، کیفیت مدرسین، کیفیت امکانات، کیفیت فراگیران دوره‌های آموزشی، مشارکت فراگیران در برنامه‌ریزی‌ها و هدف‌گذاری‌ها و مدیریت اجرایی دوره‌ها، در بهبود کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت نقش دارند.

ایبلی و همکاران (1391) طی پژوهشی به طراحی مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی در شرکت ملی نفت ایران پرداختند. در این پژوهش سه دسته از عوامل شامل عوامل فردی، عوامل آموزشی و عوامل سازمانی مدنظر قرار گرفتند. نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل فردی جهت ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی به ترتیب شامل سطح انگیزش؛ نوع علایق و نگرش‌ها، ویژگی‌های شخصیتی؛ و سطح ویژگی‌های فردی

شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی بودند. مهم‌ترین عوامل آموزشی به ترتیب شامل ویژگی‌های مدرسین؛ نحوه و سبک تدریس مدرسین؛ نوع امکانات و زمان‌بندی؛ نوع هدف‌گذاری؛ نحوه ارزشیابی مدرسین؛ و نوع محتوای مطالب مطرح شده در دوره آموزشی بودند. عوامل سازمانی در نظر گرفته شده نیز شامل وجود جو سازمانی مناسب در شرکت برای حمایت از شرکت‌کنندگان دوره آموزشی؛ وجود مدیریت و پشتیبانی متناسب در حمایت از شرکت‌کنندگان دوره آموزشی؛ و وجود خط‌مشی و قوانین سازمانی متناسب در حمایت از شرکت‌کنندگان دوره آموزشی بود که البته نتایج اولویت‌بندی آنها معنادار نبود. در نهایت، فروغی ابری و همکاران (1387) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان» انجام دادند. در این پژوهش هفت عامل طرح درس؛ نحوه آموزش؛ ارزشیابی علمی و مستمر؛ روابط بین فردی؛ مطابقت دوره‌های آموزشی با نیازهای فراگیران؛ تدابیر لازم تشویق و ترغیب فراگیران؛ و نظارت مناسب، به عنوان عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش‌های ضمن خدمت شناسایی شدند.

مروری بر مطالعات قبلی نشان می‌دهد که عمده این پژوهش‌ها از دسته‌بندی بالدوین و فورد (1988) الهام گرفته‌اند که عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار را در قالب سه دسته عوامل فردی، طرح آموزش و عوامل محیط کار دسته‌بندی نموده‌اند. اگر چه این مطالعات بسیار روشنگر هستند اما کاستی‌هایی بر مباحث موجود مترتب است. اول اینکه مطالعات صورت‌گرفته توجه چندانی به عوامل محیطی خارج از سازمان (فرا سازمانی) نداشته‌اند (هالتون، 1996؛ نقل از چنگیز و همکاران، 1392، 1065). در این زمینه عباس‌پور و دهقانی (1391) معتقدند که ضعف جدی مدل‌های موجود نادیده گرفتن عوامل محیطی است (عباس‌پور و دهقانی، 1391، 106). کاستی دیگر، عدم جامعیت مطالعات قبلی در پرداختن به همه مؤلفه‌های درونی نظام‌های آموزش کارکنان بوده است (عباس‌پور و دهقانی، 1391، 106 و 107). در واقع اگرچه متغیرهای مختلفی به عنوان عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری شناسایی شده‌اند اما کماکان به نظر می‌رسد که متغیرهای اثرگذار دیگری وجود دارند که همچنان ناشناخته مانده‌اند یا کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند از این‌رو همچنان که خود هالتون (1996) بیان می‌کند، پژوهشگران باید برای پیدا کردن یک مدل مناسب از طریق شناسایی سایر عوامل تأثیرگذار بر انتقال

یادگیری سرمایه‌گذاری کنند (هالتون، 1996؛ نقل از چنگیز و همکاران، 1392، 1065). به هر حال توجه به این نکته نیاز بسیار حیاتی است که در جستجوی عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، باید به شرایط فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر محیط کار به عنوان یکی از عوامل مهم توجه شود و تلاش شود که انتقال یادگیری با در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی خاص هر جامعه یا سازمان صورت گیرد (دیرانی، 2012، 164). در نهایت، تأمل بر جریان تکامل الگوهای انتقال یادگیری نشان می‌دهد که مدل‌سازی‌های کلاسیک در مورد انتقال یادگیری، رفته رفته جای خود را به مدل‌های سیستماتیکی داده‌اند که در آنها فقط به عوامل پس از آموزش توجه نمی‌شود بلکه، به عوامل قبل و حین آموزش نیز توجه ویژه‌ای می‌گردد (ونزل و کوردری، 2014، 4).

با در نظر گرفتن این مسائل و با توجه به نتایج مصاحبه‌های اولیه با مسؤولان دفتر آموزش و پژوهش استانداری کردستان مبنی بر وجود دغدغه‌های اساسی در حوزه‌های نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت، هدف از پژوهش حاضر طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در بافت سازمانهای دولتی استان کردستان می‌باشد. برای نیل به این هدف، سؤالات اولیه زیر مطرح و مورد بررسی قرار گرفتند:

- 1) عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان کدامند؟
- 2) مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان کدامند؟
- 3) شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان کدامند؟
- 4) اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری در سازمانهای دولتی استان کردستان به چه صورت است؟

## ابزار و روش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، اکتشافی است. همچنین از آن‌جا که این پژوهش، به طراحی الگوی بومی و سیستماتیک انتقال یادگیری به محیط کار منجر شده و به توسعه



نظریه‌ها و الگوهای پیشین انتقال یادگیری کمک می‌نماید، لذا از بعد مخاطب استفاده کننده پژوهش، در زمره تحقیقات توسعه‌ای به‌شمار می‌آید. رویکرد پژوهش نیز به‌صورت آمیخته بوده است. به‌طور واضح‌تر، نحوه گردآوری و تحلیل اطلاعات و داده‌ها در این پژوهش، مشتمل بر سه بخش اصلی بوده است:

- در بخش اول، با استفاده از روش تحلیل داده‌بنیاد، عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی سیستماتیک انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی شده‌اند. یادآور می‌شود رویکرد به نظریه داده‌بنیاد نه به‌دلیل عدم کفایت نظریه، بلکه به دلیل عدم کفایت فرضیه بوده است. همچنین یادآور می‌شود سه رهیافت کلی به نظریه‌سازی داده‌بنیاد شامل رهیافت نظام‌مند، رهیافت ظاهر شونده و رهیافت ساخت‌گرایانه وجود دارد که در فاز اول پژوهش با توجه به ماهیت اهداف پژوهش و لزوم تولید فرضیه‌های بیشتر، رهیافت ظاهر شونده (رهیافت گلیسری) به‌کار گرفته شده است. چراکه این رهیافت، منعطف‌تر و کمتر تجویزی بوده و امکان بیشتری برای تولید و ظاهر شدن فرضیه از داده‌ها را فراهم می‌آورد. رویکرد استدلالی به تحلیل و تفسیر داده‌ها در این بخش نیز استقرایی - قیاسی بوده است. به‌این معنا که ابتدا کدهای باز و جزئی اولیه شناسایی گشته و با کنارهم قراردادن آنها بر اساس روابط بینشان، کدهای محوری و کلی‌تر اولیه ایجاد شده‌اند. پس از این روند استقرایی، مجدداً کدهای باز اولیه و کدهای باز جدیدتر، به‌صورت انتخابی در زیر مفاهیم محوری اولیه یا مفاهیم محوری جدیدتر قرار گرفتند. در نهایت با کنار هم قرار دادن و یکپارچه ساختن مفاهیم محوری، کدهای منتخب ایجاد شدند.

نمونه مورد مطالعه در بخش اول، کارکنان، سرپرستان، کارشناسان و مسؤولان آموزش، و مدیران ارشد سازمانهای دولتی استان کردستان و همچنین مدرسان و صاحب‌نظران حوزه آموزش سازمانی بودند. از طریق مصاحبه با این افراد، شاخص‌های اولیه بیانگر الگوی انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی شدند. روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند بود. عمده‌ترین ملاک انتخاب افراد نمونه، «تنوع» بود. به‌این معنا که سودای پژوهشگر نزدیک شدن به تجارب کسب شده طیف مختلف کارکنان، سرپرستان، کارشناسان و مسؤولان آموزش، مدیران ارشد، و مدرسان و صاحب‌نظران حوزه آموزش سازمانی بود و در انتخاب هر یک از این

مشارکت کنندگان متنوع نیز (به‌خصوص کارکنان)، تنوع جنسیتی، شغلی، سنی، سابقه‌ای و نگرشی ملاک‌گزینش نمونه بوده است. نمونه‌گیری هدفمند تا آن‌جا ادامه یافت که پژوهشگر به نقطه اشباع نظری برسد. اشباع نظری در این مطالعه از طریق مصاحبه با 46 نفر میسر گشته و برای اطمینان از اشباع نظری، 2 مصاحبه دیگر صورت گرفت. بنابراین حجم مشارکت‌کنندگان نهایی، 48 نفر بود. ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته بود. محورهای مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، پیرامون شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری بود. جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، تکنیک مثلث‌سازی (تلفیق و ترکیب) و مستندسازی از طریق نقل قول نویسی استفاده شد. همچنین جهت تحلیل و تفسیر اطلاعات، از کدگذاری باز، یادداشت‌نگاری، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی استفاده شد.

- در بخش دوم، با استفاده از روش تحقیق پیمایشی، میزان اهمیت عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی سیستماتیک انتقال یادگیری به محیط کار از دیدگاه کارکنان سازمانهای دولتی استان کردستان اندازه‌گیری شد تا از این طریق، نتایج بخش اول تأیید یا تعدیل گردد. به این منظور، شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها، به صورت کمی و در قالب پرسش‌نامه در اختیار کارکنان سازمانهای دولتی استان کردستان گذاشته شد. از آن‌جاکه تعداد کل اعضای سازمانهای دولتی، نامعین و البته گسترده بود، لذا بالاترین حجم نمونه پیشنهادی بر اساس جدول کرجسی و مورگان که حتی در مورد یک جامعه 100000 نفری نیز مکفی باشد، ملاک تعیین حجم نمونه در نظر گرفته شد. بر این اساس حجم نمونه پیشنهادی، 384 نفر بود. در ادامه جهت انتخاب افراد نمونه، با توجه به نامعین بودن حجم جامعه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای استفاده شد. روند نمونه‌گیری خوشه‌ای به شرح زیر بود: استان کردستان شامل 10 شهرستان سنندج، سقز، قروه، مریوان، بانه، کامیاران، بیجار، دیواندره، دهگلان و سروآباد می‌باشد. بر این اساس در مرحله اول، هر شهرستان به‌عنوان یک خوشه در نظر گرفته شد. البته از آن‌جا که شهرستان سنندج به‌عنوان مرکز استان، حجم بیشتری از سازمانها و کارکنان استان را به اختیار دارد، چهار خوشه در نظر گرفته شد. بنابراین در مرحله اول نمونه‌گیری، 13 خوشه تشکیل

شد. در مرحله بعد، از هر خوشه دو سازمان به صورت تصادفی انتخاب شد. در نهایت در هر سازمان نیز، 15 پرسش نامه توزیع شد. بنابراین تعداد مراحل خوشه‌بندی سه مرحله؛ واحد تحلیل، سازمان؛ و تعداد پرسش نامه‌های توزیع شده نیز 390 پرسش نامه بود. پس از چند بار پیگیری، در نهایت 321 پرسش نامه کامل و صحیح بازگردانده شد (نرخ پاسخ‌گویی: 0/82). بنابراین حجم نمونه نهایی در این بخش، 321 نفر بوده است. ابزار مورد استفاده در بخش دوم، پرسش نامه می‌باشد که گزاره‌های آن را شاخص‌های استخراج شده حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها تشکیل داده‌اند. این پرسش نامه اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری را در قالب 4 عامل کلی (فردی، آموزشی، سازمانی، فراسازمانی)، 38 مؤلفه محوری و 110 گزاره یا شاخص فرعی اندازه‌گیری می‌نمود. این عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در سه سطح قبل، حین و پس از آموزش دسته‌بندی شدند.

جهت مطالعه روایی پرسش نامه اهمیت‌سنجی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، از روش روایی ظاهری با استناد به دیدگاه‌های پنج نفر از صاحب‌نظران مدیریت آموزشی استفاده شد. از آنجا که در مورد همه سؤالات پرسش نامه، نظر همه یا اکثر صاحب‌نظران بیانگر روا بودن سؤالات بود، لذا روایی ظاهری همه سؤالات پرسش نامه تأیید شد. در نهایت جهت ارزیابی میزان اهمیت عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، پس از اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها و رعایت سایر پیش‌شرط‌های استفاده از آزمون‌های پارامتریک، از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. نرم‌افزار مورد استفاده در این بخش، SPSS نسخه 20 بود.

- در بخش سوم نیز که به‌نوعی ادامه قسمت کمی پژوهش بود، به‌صورت توصیفی و با مبنا قراردادن فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی، هر یک از عوامل و مؤلفه‌های الگوی سیستماتیک انتقال یادگیری به محیط کار از دیدگاه خبرگان اولویت‌بندی شد تا از این طریق، وزن هر یک از عوامل و مؤلفه‌های الگوی سیستماتیک انتقال یادگیری مشخص گردد و مدل نهایی پژوهش تدوین شود. حجم نمونه در این مرحله بیست نفر از خبرگان بود که از میان استادان دانشگاه در حوزه آموزش‌های سازمانی و مدرسان دوره‌های آموزشی به شیوه نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک انتخاب اساتید دانشگاهی این بود که: رشته تخصصی آنها یکی از حوزه‌های مدیریت یا علوم

تربیتی باشد و از تجربه مدیریت یا تدریس آموزش‌های سازمانی برخوردار بوده باشند. همچنین ملاک انتخاب مدرسان دوره‌های آموزشی نیز این بود که تجربه تدریس حداقل پنج دوره آموزشی را داشته باشند. ابزار مورد استفاده در بخش سوم، پرسش نامه مقایسه‌های زوجی بر مبنای تکنیک تحلیل سلسله‌مراتبی بود. هدف از اجرا و تحلیل پرسش نامه مقایسه‌های زوجی، مقایسه دوجه‌دوی عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی و نیز مقایسه دوجه‌دوی مؤلفه‌های درون هر عامل بود. بنابراین این پرسش نامه مشتمل بر 5 ماتریس مقایسه زوجی بود که از این تعداد، 4 ماتریس اول به مقایسه دوجه‌دوی مؤلفه‌های درون هر یک از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی می‌پرداخت و ماتریس آخر یعنی ماتریس پنجم نیز به مقایسه دوجه‌دوی خود عوامل چهارگانه با یکدیگر می‌پرداخت. جهت بررسی اعتبار پرسش نامه مقایسه‌های زوجی به محاسبه نرخ ناسازگاری آنها پرداخته شد. از آنجا که در مورد همه مقایسه‌ها، نرخ ناسازگاری کمتر از 0/1 بود، لذا از اعتبار مقایسه‌های زوجی و سازگار بودن آنها اطمینان حاصل شد. در نهایت، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، به محاسبه میانگین هندسی و بردار وزنی هر یک از مؤلفه‌های محوری مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته شد.

## یافته‌ها

سه سؤال اول پژوهش حاضر معطوف به شناسایی عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان بود. از آنجا که این عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در کنار همدیگر قابل طرح بوده و ترکیب آنها در کنار هم می‌تواند به شکل‌گیری الگوی انتقال یادگیری بیانجامد، لذا با این استدلال و به‌منظور پرهیز از ازدیاد جداول مقاله، پاسخ سه سؤال اول پژوهش در هم آمیخته شده است. در ادامه سه سؤال اول پژوهش جهت یادآوری، دوباره تکرار شده و مهم‌ترین یافته‌های حاصل از بررسی این سؤالات ارائه شده‌اند:

1) عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان کدامند؟

2) مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان کدامند؟

3) شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان کدامند؟

نتایج بررسی عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار، دستیابی به الگویی مشتتمل بر چهار عامل اصلی، 38 مؤلفه محوری و 110 گزاره یا شاخص فرعی بود. عوامل شناسایی شده عبارت از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی بودند که مؤلفه‌ها و شاخص‌های بیانگر این عوامل در سه سطح قبل، حین و پس از آموزش دسته‌بندی شدند تا از این طریق، الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار ارائه شود. در ادامه مؤلفه‌ها و شاخص‌های بیانگر هر یک از عوامل چهارگانه مؤثر بر انتقال یادگیری، به تفکیک در جداول 2 تا 5 ارائه شده‌اند:

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های فردی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان

یکی از عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری که از تحلیل و تفسیر دیدگاه‌های مصاحبه شوندگان و البته از طریق یکپارچه‌سازی کدهای باز شناسایی شد، عوامل فردی بود. به‌طور کلی عوامل فردی شناسایی شده، مشتتمل بر دوازده مفهوم محوری و سی و شش مفهوم فرعی بود که این مفاهیم در سه سطح قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش دسته‌بندی شدند (جدول 2). بر این اساس، خلاصه نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های فردی مؤثر بر انتقال یادگیری، به شرح زیر است:

- مؤلفه‌های فردی در سطح قبل از آموزش: نگرش‌های شغلی، نگرش به آموزش، انگیزه یادگیری، آمادگی کارآموز، خودکارآمدی کارآموز؛

- مؤلفه‌های فردی در سطح حین آموزش: مشارکت فعال در یادگیری، یادگیری؛

- مؤلفه‌های فردی در سطح پس از آموزش؛ نگرش به انتقال، هنجار درونی، کنترل رفتاری ادراک شده، انگیزه انتقال، یادسپاری

تحلیل‌های کمی نیز نشان داد که مقادیر  $t$  در مورد همه شاخص‌های فردی مؤثر بر انتقال یادگیری، بالاتر از  $1/96$  بوده و لذا اهمیت تمامی شاخص‌ها تأیید می‌گردد.

جدول 2: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری (کد انتخابی: عوامل فردی)

دوره زمانی	کدهای محوری	کدهای باز	نمره	استاندارد	وزن	
قبل از آموزش	نگرش‌های شغلی	میزان علاقه به شغل	27/85	0/751	4/16	
		احساس معناداری کار	34/38	0/712	4/36	
		میزان علاقه به سازمان	43/84	0/649	4/58	
	نگرش به آموزش	باور به اینکه دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای شغلی هستند	35/55	0/675	4/34	
		باور به اینکه دوره‌های آموزشی می‌تواند موجب بهبود عملکرد شغلی گردد	32/44	0/710	4/28	
	انگیزه یادگیری	باور به اینکه دوره‌های آموزشی می‌تواند موجب بهبود یادگیری شود	21/55	0/870	4/04	
		کنجکاوی و علاقه به دانستن چیزهای جدید	48/10	0/611	4/64	
	پس از آموزش	آمادگی کارآموز	تمایل به افزایش دانش و مهارت‌های شغلی	35/11	0/688	4/34
			تاسب تخصص فرد با ویژگی‌های شغل	31/27	0/705	4/23
		خود کارآمدی کارآموز	توانایی شناختی فرد برای درک و پذیرش دانش و مهارت‌های جدید	33/23	0/699	4/29
عدم خستگی و برخورداری از نشاط و سلامت جسمانی برای حضور در دوره			36/36	0/641	4/30	
مشارکت فعال در یادگیری		برخورداری از دانش پایه برای یادگیری موضوعات جدید در دوره‌های آموزشی	26/09	0/720	4/05	
		باور فرد به اینکه در صورت لزوم می‌تواند عملکرد شغلی خود را ارتقا بخشد	46/93	0/606	4/58	
فعال در مشارکت		باور فرد به اینکه می‌تواند عملکرد مناسبی در دوره آموزشی داشته باشد	47/87	0/582	4/55	
		باور فرد به اینکه از توانایی کافی برای کاربست آموخته‌ها در شغل برخوردار است	36/11	0/667	4/34	
پس از آموزش		یادگیری	شنیدن فعال کارآموز در جریان آموزش	40/43	0/640	4/44
			مشارکت فعال در بحث‌ها و گفت‌وگوها	32/46	0/705	4/27
	نگرش به انتقال	ایجاد ارتباط ذهنی بین بحث‌ها و شرایط شغلی	46/52	0/584	4/51	
		میزان فهم دانش و مهارت‌های بحث شده در جریان دوره آموزشی	41/74	0/599	4/37	
	کنترل رفتار ادراک شده	میزان اکتساب دانش، نگرش‌ها و مهارت‌های نو در جریان دوره آموزشی	35/14	0/655	4/28	
		پیوند دادن دانش و مهارت‌های دریافت شده با دانش و مهارت‌های قبلی	39/49	0/618	4/36	
	انگیزه انتقال	باور به اینکه استفاده از آموخته‌ها در محیط کار برای فرد سودمند خواهد بود	23/66	0/758	4/00	
		باور به اینکه استفاده از آموخته‌ها در محیط کاربری سازمان سودمند خواهد بود	31/70	0/644	4/13	
	یادسپاری	باور به اینکه استفاده از آموخته‌ها موجب پاداش و ارتقا در شغل می‌شود	30/68	0/729	4/25	
		باور به اینکه استفاده از آموخته‌ها موجب پذیرش بیشتر فرد نزد همکاران می‌شود	32/86	0/703	4/29	
یادسپاری	باور فرد به اینکه در قبال هزینه‌های صرف شده برای آموزش وی مسؤول است	49/13	0/575	4/57		
	منطقی دانستن انتظارات مدیران و سرپرستان از یادگیری آموخته‌ها توسط فرد	58/00	0/515	4/67		
یادسپاری	ادراک فرد از در اختیار داشتن ابزار کافی برای استفاده از آموخته‌ها در محیط کار	46/80	0/610	4/60		
	ادراک فرد از استقلال و آزادی عمل کافی برای استفاده از آموخته‌ها	39/68	0/663	4/47		
یادسپاری	ادراک فرد از مناسب بودن حجم وظایف برای استفاده از آموخته‌ها	38/19	0/670	4/43		
	تمایل به استفاده از آموخته‌ها در محیط کار بمنظور انجام بهتر وظایف شغلی	48/51	0/572	4/55		
یادسپاری	تمایل به استفاده از آموخته‌ها در محیط کار بمنظور انجام بهتر وظایف شغلی	48/90	0/591	4/61		
	تمایل به استفاده از آموخته‌ها بمنظور کمک به رفع مشکلات احتمالی همکاران	39/57	0/616	4/36		
یادسپاری	تمایل به استفاده از آموخته‌ها به منظور دستیابی به اهداف سازمان	43/50	0/599	4/46		
	مدت‌زمان نگهداری آموخته‌ها پس از اتمام دوره آموزشی	35/94	0/666	4/33		
یادسپاری	حجم نگهداری آموخته‌ها پس از اتمام دوره آموزشی	35/30	0/651	4/28		

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان

یکی دیگر از عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری که از تحلیل و تفسیر دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان شناسایی شد، عوامل آموزشی بود. به‌طور کلی عوامل آموزشی شناسایی شده، مشتمل بر هشت مفهوم محوری و بیست و شش مفهوم فرعی

بود که این مفاهیم در سه سطح قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش دسته‌بندی شدند (جدول 3). بر این اساس، خلاصه نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری، به شرح زیر است:

- مؤلفه‌های آموزشی در سطح قبل از آموزش: کیفیت نیازسنجی آموزشی، کیفیت شایسته‌گزینی مدرسان، زمان‌بندی دوره‌های آموزشی

- مؤلفه‌های آموزشی در سطح حین آموزش: ویژگی‌های حرفه‌ای مدرسان، ویژگی‌های محتوای ارائه شده، کیفیت ارزشیابی یادگیری

- مؤلفه‌های آموزشی در سطح پس از آموزش: دسترسی به مدرسان، دسترسی به منابع کمکی تحلیل‌های کمی نیز نشان داد که مقادیر  $t$  در مورد همه شاخص‌های آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری، بالاتر از  $1/96$  بوده و لذا اهمیت تمامی این شاخص‌ها تأیید می‌گردد.

جدول 3: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری (کد انتخابی: عوامل آموزشی)

ردیف	کدهای باز	کدهای محوری	مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری
38/71	0/635	4/37	مشارکت دادن کارآموز در فرایند نیازسنجی آموزشی
35/75	0/661	4/31	به کارگیری روش‌های علمی و مدون نیازسنجی آموزشی
28/26	0/735	4/15	تنوع دوره‌های آموزشی
32/31	0/689	4/24	انتخاب مدرسان دوره‌های آموزشی بر اساس ملاک‌های علمی و منطقی
43/40	0/583	4/41	استفاده از مدرسان برخوردار از تجارب عملی و علمی
38/65	0/612	4/32	توجه به حسن اشتهار اخلاقی مدرسان در به کارگیری آنها جهت تدریس
37/24	0/594	4/23	برگزاری دوره‌های آموزشی در ساعات مناسب از روز
38/49	0/580	4/24	توجه به تناسب تعداد ساعات دوره با محتوای و سرفصل‌های در نظر گرفته شده
34/53	0/616	4/18	توجه به محدودیت‌های کارکنان در انتخاب زمان برگزاری دوره‌های آموزشی
31/22	0/614	4/07	برخورداری از دانش علمی و تجارب عملی
36/87	0/584	4/20	قدرت بیان مناسب و توانایی انتقال مطالب
40/89	0/572	4/30	توجه به ویژگی‌ها و توانایی‌های کارآموزان در ارائه مطالب
35/70	0/646	4/28	رعایت ادب و نزاکت و احترام به کارآموزان
37/80	0/586	4/23	توانایی پاسخگویی به سؤالات احتمالی کارآموزان
31/09	0/636	4/08	توانایی ارائه مثال‌های عینی و کاربردی
30/77	0/641	4/10	تناسب محتوا با نیازهای شغلی واقعی کارکنان
31/90	0/630	4/12	ساده بودن و قابل فهم بودن محتوا
33/91	0/643	4/21	به روز بودن محتوا
41/43	0/582	4/34	توجه به ارزشیابی تکوینی و غیررسمی در جریان دوره آموزشی از سوی مدرس
40/47	0/585	4/32	همخوانی محتوای سؤالات آزمون با تاکیدات مدرس در طول دوره
35/99	0/607	4/21	اخذگویی پایان دوره بر اساس ملاک‌های علمی و مبتنی بر یادگیری واقعی
38/84	0/608	4/32	فراهم بودن امکان دسترسی کارآموزان به مدرسان پس از اتمام دوره آموزشی
35/30	0/625	4/23	توانایی پاسخگویی مدرسان به مسائل پیش روی کارکنان پس از اتمام دوره
37/62	0/594	4/25	دسترسی به منابع کمکی پس از بازگشت کارآموزان به محیط کار
40/55	0/586	4/32	دسترسی به محتوای دوره‌ها پس از بازگشت کارآموزان به محیط کار
44/82	0/558	4/39	دسترسی به آزمون‌های عملی و نظری به منظور ارزشیابی سرد

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان

یکی دیگر از عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری که از تحلیل و تفسیر دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان شناسایی شد، عوامل سازمانی بود. عوامل سازمانی شناسایی شده، مشتمل بر یازده مفهوم محوری و سی و یک مفهوم فرعی بود که این مفاهیم در سه سطح قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش دسته‌بندی شدند (جدول 4). بر این اساس، خلاصه نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، به شرح زیر است:

- مؤلفه‌های سازمانی در سطح قبل از آموزش: حمایت همکار، حمایت سرپرست، حمایت مسوول آموزش، حمایت مدیران ارشد؛

- مؤلفه‌های سازمانی در سطح حین آموزش: فرهنگ یادگیری سازمانی، حمایت همکار، حمایت سرپرست؛

- مؤلفه‌های سازمانی در سطح پس از آموزش: جو همکارانه، حمایت سرپرست، سیستم جبران خدمت، فرصت کاربست؛

تحلیل‌های کمی نیز نشان داد که مقادیر  $t$  در مورد همه شاخص‌های سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، بالاتر از  $1/96$  بوده و لذا اهمیت تمامی این شاخص‌ها تأیید می‌گردد.



جدول 4: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری (کد انتخابی: عوامل سازمانی)

دوره زمانی	کدهای محوری	کدهای باز	نقشه ذهنی	تاریخ استاندارد	آماره t	
قبل از آموزش	حمایت همکار	اطمینان دادن همکاران به کارآموز جهت کمک به انجام وظایف موعده ناشی از حضور در دوره‌های آموزشی	4/30	0/570	41/06	
	حمایت سرپرست	حمایت و تشویق کارآموز از سوی همکاران جهت جدی گرفتن دوره‌ها	4/16	0/538	38/87	
		روشن بودن انتظارات سرپرستان از عملکرد آموزشی کارکنان	4/20	0/532	40/50	
		آگاه ساختن کارکنان از محتوای دوره آموزشی پیش‌رو از سوی سرپرستان	4/13	0/550	36/68	
	حمایت مسؤل آموزش	حمایت و تشویق کارآموز به مشارکت فعال در دوره آموزشی از سوی سرپرستان	4/12	55/30	36/32	
		همکاری مسؤل آموزش با کارکنان در زمینه شناسایی نیازهای آموزشی	4/08	0/532	36/53	
	پس از آموزش	حمایت مدیران ارشد	تبادل اطلاعات مسؤل آموزش با کارکنان پیرامون ویژگی‌های دوره آموزشی	4/33	0/492	48/10
		فرهنگ یادگیری سازمانی	اهمیت دادن مدیران ارشد سازمان به دوره‌های آموزشی	4/25	0/525	42/45
			خوش‌بین بودن مدیران ارشد سازمان به دوره‌های آموزشی	4/29	0/517	44/81
			غالب بودن فرهنگ تسهیم دانش در سازمان	4/23	0/449	49/15
حمایت همکار		جاری بودن فرهنگ احترام به یادگیری در سازمان	4/21	0/502	43/21	
		جاری بودن فرهنگ شایسته سالاری در سازمان	4/10	0/496	39/81	
حمایت همکار		حاکمیت فرهنگ همکاری و کار تیمی در سازمان	4/20	0/482	44/51	
		بحث و تبادل نظر همکاران شرکت کننده در دوره به منظور تعمیق یادگیری	4/22	0/486	44/88	
		حمایت‌های معنوی و علمی همکاران از یکدیگر در طول دوره آموزشی	4/19	0/514	41/63	
		پیگیری مشکلات یادگیری کارکنان در طول دوره آموزشی از سوی سرپرست	4/29	0/517	44/80	
	توانایی پاسخگویی سرپرستان به سؤالات احتمالی کارکنان در طول دوره آموزشی	4/32	0/558	42/53		
	تبادل نظر سرپرستان با کارآموزان در طول دوره آموزشی به منظور تعمیق یادگیری	4/16	0/551	37/89		
جو همکارانه	تشویق و حمایت کارآموز به استفاده از آموخته‌های جدید از سوی همکاران	4/09	0/597	32/94		
	جاری بودن جو همکاری و کمک به یکدیگر در انجام وظایف	4/05	0/639	29/57		
سیستم جبران خدمت	حمایت سرپرست	مشارکت و کار تیمی در انجام وظایف جدید	4/31	0/548	42/91	
		شکلیابی و سعه‌صدر سرپرست در صورت بروز خطا به هنگام کار بست آموخته‌ها	4/17	0/537	39/22	
	حمایت سرپرست	بازخورد صریح و دوستانه عملکرد از سوی سرپرست هنگام کار بست آموخته‌ها	4/20	0/530	40/13	
		پیگیری جریان انتقال یادگیری و ترغیب کارآموز به کار بست آموخته‌ها	4/16	0/560	37/11	
		مسلمت بودن سرپرست به محتوای شغلی کارآموز و توانایی پاسخگویی به هنگام نیاز	4/10	0/580	34/19	
	سیستم جبران خدمت	ارزشیابی عملکرد کارمند بر حسب انتقال یادگیری به محیط کار	4/06	0/575	33/16	
		ارتباط مشخص بین انتقال یادگیری و نظام ترفیع کارکنان	4/14	0/615	33/48	
	فرصت کار بست	تقدیر مناسب از کارکنان دارای عملکرد آموزشی و شغلی مناسب	4/31	0/531	44/21	
		منطقی بودن حجم وظایف کارمند پس از بازگشت به محیط کار	4/20	0/540	39/27	
		برخورداری از استقلال و آزادی عمل کافی برای کار بست آموخته‌های جدید	4/29	0/538	42/90	
		برخورداری کارآموز از زمان کافی برای کار بست آموخته‌های جدید	4/18	0/545	39/14	

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های فراسازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در سازمانهای دولتی استان کردستان  
یکی دیگر از عوامل اصلی مؤثر بر انتقال یادگیری که از تحلیل و تفسیر دیدگاه‌های مصاحبه شونده‌گان شناسایی شد، عوامل فراسازمانی بود. عوامل فراسازمانی شناسایی شده، مشتمل بر هفت مفهوم محوری و هدفه مفهوم فرعی بود که این مفاهیم

در سه سطح قبل از آموزش، حین آموزش و پس از آموزش دسته‌بندی شدند (جدول 5). بر این اساس، خلاصه نتایج حاصل از بررسی مؤلفه‌های فراسازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، به شرح زیر است:

- مؤلفه‌های فراسازمانی در سطح قبل از آموزش: بودجه اختصاص یافته به آموزش، نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی، فرهنگ یادگیری در جامعه؛
  - مؤلفه‌های فراسازمانی در سطح حین آموزش: کیفیت تعاملات دفتر آموزش و پژوهش استانداری با سازمانها، مسائل خانوادگی کارکنان؛
  - مؤلفه‌های فراسازمانی در سطح پس از آموزش: انتظارات جامعه از کارکنان، نظارت دولت بر عملکرد سازمان‌ها؛
- تحلیل‌های کمی نیز نشان داد که مقادیر t در مورد همه شاخص‌های فراسازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، بالاتر از 1/96 بوده و لذا اهمیت تمامی این شاخص‌ها تأیید می‌گردد.

جدول 5: مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری (کد انتخابی: عوامل فراسازمانی)

دوره زمانی	کدهای محوری	کدهای باز	میانگین اهمیت	انحراف استاندارد	نمره t
قبل از آموزش	بودجه اختصاص یافته به آموزش	میزان کفایت بودجه اختصاص یافته به آموزش و پژوهش	4/24	0/541	41/17
		میزان هزینه‌کرد بودجه اختصاص یافته به آموزش و پژوهش در محل مناسب خود	4/18	0/503	42/15
	نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی	نظارت بر حسن اجرای استخدام کارکنان و رعایت اصل شایسته‌سالاری	4/22	0/567	38/78
		توجه دولت به استخدام نیروهای متخصص و متمهد	4/28	0/561	40/91
	فرهنگ یادگیری در جامعه	حاکمیت فرهنگ مطالعه در جامعه	4/17	0/553	32/24
		احترام به تخصص‌گرایی در جامعه	4/18	0/600	35/13
حین آموزش	کیفیت تعاملات دفتر آموزش و پژوهش استانداری با سازمانها	حاکمیت فرهنگ یادگیری مادام‌العمر در جامعه	4/13	0/587	34/62
		میزان استفاده از تجربیات و نظرات کارشناسان آموزش در سازمانها از سوی متولیان دفتر آموزش و پژوهش استانداری	4/15	0/681	10/30
	کیفیت تعاملات دفتر آموزش و پژوهش استانداری با سازمانها	توجه به نیازهای آموزشی سازمانها در ارائه دوره‌های آموزشی از سوی دفتر آموزش و پژوهش استانداری	4/26	0/693	32/63
		کیفیت تعاملات دفتر آموزش و پژوهش استانداری با سازمانها در زمینه زمان‌بندی مناسب دوره‌های آموزشی	4/30	0/680	34/27
	مسائل خانوادگی کارکنان	نظارت دفتر آموزش و پژوهش استانداری بر عملکردمدرسان دوره‌های آموزشی	4/33	0/612	38/69
		عدم تعارض کار و زندگی	4/24	0/632	35/41
انتظارات جامعه از کارکنان	رضایت از زندگی خانوادگی	4/28	0/653	35/03	
	مطالبات جامعه از مسؤلیت‌پذیری کارکنان	4/40	0/594	42/24	
	نظارت اجتماعی بر عملکرد سازمانها	4/26	0/682	33/23	
نظارت دولت بر عملکرد سازمانها	پایش مستمر اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده از سوی دفتر آموزش و پژوهش استانداری	4/21	0/603	36/11	
	نظارت سازمان بازرسی و سایر نهادهای بازرسی بر عملکرد سازمانها	4/20	0/651	33/64	

پس از آن که عوامل، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی شدند و از طریق استنباط آماری نیز مورد تأیید قرار گرفتند، در ادامه به نمونه‌هایی از نقل قول‌های افراد مصاحبه‌شوند به‌منظور مستندسازی کدگذاری‌ها ارائه شده است. یادآور می‌شود که در این پژوهش، مبنای کدگذاری‌ها به‌صورت مفهومی و آزاد بوده است. به این معنا که در بسیاری موارد نه عین کلام، بلکه فحوای کلام مورد توجه قرار گرفته است.

### نمونه‌هایی از نقل قول‌های کارکنان

- « ... مهم‌ترین چیز برای کارمند حقوق نیست؛ احترامیه که برایش قائل می‌شن. اگه ببینه که با احترام باهاش برخورد می‌کنن، مطمئن باشید با علاقه و جدیت بیشتری به شغلش، به آموزش‌ها و به وظایفش نگاه می‌کنه. بعضی از مدیرا طوری رفتار می‌کنن که انگار کارمند، بود و نبودش فرقی نداره. در حالی که واقعاً این کارمندا هستن که سازمان رو می‌چرخونن. پس اگه به شخصیتشون، به کارشون اهمیت داده بشه، شک نکنید که اونا هم آموزش‌هایی رو که سازمان برایشون می‌ذاره، جدی میگیرن.»
- «من اگر احساس کنم سازمان حمایت می‌کنه، زمان کافی در اختیارم می‌ذاره، ابزارشو فراهم می‌کنه مطمئن باشید جونمم برای سازمان می‌دم. اما اگر مدیر فقط دستور بده، خب معلومه که اگه چیزی هم بلد باشم، دوست ندارم نشون بدم.»
- « ... من قبل اینکه اینجا بیام، توی اوقاف بودم. اونجا مافوق من آدم خیلی گشاده‌رویی بود و اتفاقاً خیلی به آموزش‌ها اهمیت می‌داد. وقتی دوره‌ای گذاشته می‌شد، حتماً خودش هم شرکت می‌کرد یا حداقل جویای وضعیت دوره می‌شد. بعد از دوره قشنگ می‌اومد می‌گفت الان نوبت شماست. بگید چیکار کنیم که وضعیت بهتر باشه.»
- « ... شما نمی‌تونید روی سنگ گندم بکارید. باید پیش‌زمینه فراهم باشه. باید با توجه به توان افراد، آموزش رو برگزار کرد. همکارا هم باید به دیگه کمک کنند. هم در طول دوره و هم پس از دوره.»

### نمونه‌هایی از نقل قول‌های سرپرستان

- « ... خود فرد، روحیاتش، خلیاتش خیلی تعیین‌کننده است. ما کارمند داریم فقط میاد که سر ماه حقوقش رو بگیره. نه سازمان برایش مهمه نه پیشرفت نه هیچ چیز

- دیگری. شما باید به صورت کلان نگاه کنید که چرا این اتفاق افتاده. وقتی تملق و چاپلوسی جای شایسته‌سالاری رو می‌گیره، معلومه که علاقه به شغل معنی نداره. وقتی هم علاقه نباشه، چرا باید آموزش‌ها رو جدی بگیره؟».
- «... لازمه که تخصص اون کار رو داشته باشه. وگرنه باری به هر جهت می‌شه. اگه فرد تخصصش رو نداشته باشه، انگیزه‌ای هم برای یادگیری نخواهد داشت. چون سطحش خیلی پایین‌تر از اینه که اصلاً بخواد مطلبی یاد بگیره».
- «... به‌نظرم اگه این دوره‌ها به سمت آموزش‌های عملی بره خیلی بهتره. مطالب دوره‌های فعلی معمولاً خیلی کلی‌یه و کاربردی نیست. اگر مطلب مفیدی باشه، اینقدر حجم کارها زیاده که آدم بعد از یه مدت یادش می‌ره و عملاً تو شغلش کاربردی نداره».
- «... به‌نظرم دوره‌های آموزشی رو وقتی بذارن که کارمند بازدهی داشته باشه. زمان برگزاری دوره نباید با زندگی شخصی افراد تداخل داشته باشه. به‌رحال خانواده هم حق دارن. وقت اینارو کنار هم بذاریم، خب معلومه که نمی‌تونم با تمام توان تو دوره شرکت کنم. به‌نظرم اگه به این مسائل توجه کنن، انگیزه و انرژی کارمند بیشتر می‌شه و بهره بیشتری از آموزش‌ها می‌بره».

### نمونه‌هایی از نقل قول‌های کارشناسان آموزش

- «... شما نمی‌تونید رو سنگ گندم بکارید. وقتی کارمند پیش‌زمینه‌ای نداشته باشه، از آموزش چه انتظاری دارید».
- «... الان شرایط طوریه که بعضی از مدرسا که استادای دانشگاهی هستن، دانششون خوبه ولی تجربه کار عملی تو سازمان رو ندارن. از طرف دیگه، بعضی از همکاری خودمون هم اگرچه تجربه کار توی سازمان رو دارن و با مشکلات دسته و پنجه نرم کردن، ولی قدرت بیانشون خوب نیست. به‌نظر من باید مدرسایی دعوت بشن که هم دانش کافی داشته باشن هم تجربه کار تو سازمان رو داشته باشن».
- «با تجربه‌های اداره خیلی می‌تونن تعیین کننده باشند. اگه همکاری باسابقه‌تر ذهنیت خوبی به آموزش‌ها داشته باشند، می‌تونن همکاری دیگه رو تشویق کنن که این دوره‌ها رو جدی بگیرن».

- « ... اولین عامل برای اثربخشی این آموزش‌ها اهمیتیته که مدیران سازمان برای آموزش قائل هستند. آگه اونا واقعاً پیگیر باشند، من نوعی هم احساس مسؤولیت بیشتری می‌کنم. دومین عامل مهم اینه که مسؤول آموزش فرد باتجربه‌ای باشه و آگه همکارا در مورد دوره‌ها ازش راهنمایی خواستن بتونه جواب بده. سومین عامل مهم خود کارمند هستش. حتی آگه مدیران سازمان و مسؤول آموزش هم اهمیت ندن اما خود کارمند به دنبال یادگیری واقعی باشه، می‌تونه نهایت استفاده رو از دوره‌ها ببره».

### نمونه‌هایی از نقل قول‌های مدیران ارشد

- « ... این خیلی مهمه که طرف سر جای خودش باشه. ببینید من نمی‌تونم کل سازمان رو زیر و رو کنم. خیلی وقتا با معاونین صحبت می‌کنیم و تصمیم می‌گیریم که چه کسی کجا باشه. آگه این کار درست انجام بشه، شاید اصلاً دیگه نیازی به بعضی از دوره‌های آموزشی نباشه. اما آگه فرد تخصص و تعهد لازم رو نداشته باشه، آموزش‌ها که نمی‌تونن معجزه کنن».
- «ما از مدرسایی استفاده می‌کنیم که از لحاظ اخلاقی و رعایت حرمت کارکنان خوب باشند. به نظر من هر چه مدرس خوش‌برخوردتر و بانزاکت‌تر باشه، کارمند احساس احترام و اهمیت بیشتری می‌کنه و با رغبت بیشتری به دوره نگاه می‌کنه».
- « ... اینجا چون خودمون دوره‌های کارآفرینی زیادی برگزار می‌کنیم لذا مسؤولان بخش‌های مختلف اشراف خوبی رو نحوه تعاملشون با زیرمجموعه‌شون دارن. قطعاً هر قدر سرپرست یک بخش، سعه صدر بیشتری داشته باشه، همکارشو درک کنه، اون کارمند هم با آرامش بیشتر و نگرانی کمتری سعی می‌کنه چیزی رو که یاد گرفته، تو رفتارش و تو عملکردش نشون بده».
- « ... دوره‌هایی که توی استانداری برگزار میشه، نسبت به مؤسسات خصوصی خیلی کیفیت بهتری دارن. مدرساشون باتجربه‌ترن و خیلیاشون اساتید دانشگاه هستن. امکانات بهتری وجود داره. امتحاناتشون درست حسابی‌تره. البته هنوز خیلی چیزا باید رعایت بشه. به‌نظرم آگه تعاملشون با سازمانها بیشتر باشه و با همفکری اونا اقدام به گذاشتن دوره بکنن، تأثیرش خیلی بیشتر میشه و کارمندا هم راضی خواهند بود».

### نمونه‌هایی از نقل قول‌های مدرسان و صاحب‌نظران

- « ... معمولاً چندتا دوره محدود و مشخصه که هر سال همونا تکرار می‌شه. به‌خصوص دوره‌های عمومی. به‌نظرم اگر تعداد و تنوع دوره‌ها بیشتر باشه، قدرت انتخاب افراد هم بیشتر می‌شه. از طرف دیگه این خودش باعث می‌شه که کارمند احساس اجبار نکنه و با رغبت بیشتری به دوره‌ای که خودش انتخاب کرده، بره.»
- « ... سازمانها باید نیروهای شایسته جذب کنند. باید با فساد اداری به‌خصوص تو بحث استخدام‌ها مقابله بشه. اگه افراد شایسته در پست‌هایی که واقعاً تخصص و تواناییش رو دارن، به‌کار گرفته بشن، از دوره‌های آموزشی هم استفاده بهتری می‌برن. چون زمینه و تخصصش رو دارن و لذا در بحث آموزش به‌معنای واقعی درگیر میشن. اما اگه کارمندی خارج از عرف استخدام شده باشه، قطعاً نمی‌شه با آموزش همه چیز رو به او یاد داد باید یه سری پیش‌آمادگی‌ها رو داشته باشه.»
- « ... قطعاً اگه نظارت بیشتری بشه از سوی دولت، سازمان بازرسی، دیوان محاسبات و هر نهاد صاحب صلاحیت دیگری؛ آموزش هم جایگاه خودشو پیدا می‌کنه و کارمند هم دوره‌ها رو جدی می‌گیره.»

اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری در سازمانهای دولتی استان کردستان به‌چه صورت است؟

پس از آن‌که عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار از طریق تحلیل‌های کیفی شناسایی شده و اهمیت آنها از طریق تحلیل کمی نیز مورد تأیید قرار گرفت، در ادامه به‌منظور اولویت‌بندی این عوامل و مؤلفه‌ها، از فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. به‌طور واضح‌تر کاربرد تحلیل سلسله‌مراتبی در این پژوهش، مقایسه زوجی عوامل مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری بوده است. در جدول 6، مهم‌ترین نتایج این مقایسه‌ها ارائه شده است.

جدول 6: اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری

عوامل فردی (0/422)	عوامل آموزشی (0/277)	عوامل سازمانی (0/175)	عوامل فراسازمانی (0/126)
انگیزه یادگیری	0/196	0/297	0/295
نگرش به آموزش	0/173	0/209	0/242
انگیزه انتقال	0/150	0/160	0/141
یادگیری	0/102	0/117	0/110
خودکارآمدی کارآموز	0/084	0/079	0/089
امادگی کارآموز	0/073	0/058	0/070
نگرش‌های شغلی	0/057	0/044	0/053
نگرش به انتقال یادگیری	0/047	0/035	-
مشارکت فعال در یادگیری	0/037	-	-
یادسپاری	0/031	-	-
کنترل رفتاری ادراک شده	0/027	-	-
هنجار درونی	0/024	-	-

در جدول 6، مؤلفه‌های مربوط به هر یک از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، در چهار ستون مجزا ارائه شده و در مقابل هر مؤلفه نیز ضریب اهمیت آن مشخص شده است. بر این اساس، خلاصه نتایج اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انتقال یادگیری به شرح زیر است:

- مهم‌ترین مؤلفه‌های فردی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار به ترتیب عبارتند از: انگیزه یادگیری، نگرش به آموزش، انگیزه انتقال، یادگیری، خودکارآمدی کارآموز، آمادگی کارآموز، نگرش‌های شغلی، نگرش به انتقال یادگیری، مشارکت فعال در یادگیری، یادسپاری، کنترل رفتاری ادراک شده و هنجار ذهنی.
- مهم‌ترین مؤلفه‌های آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار به ترتیب عبارتند از: کیفیت نیازسنجی آموزشی، ویژگی‌های حرفه‌ای مدرسان، ویژگی‌های محتوای ارائه شده، کیفیت ارزشیابی یادگیری، زمان‌بندی دوره‌های آموزشی،

کیفیت شایسته‌گزینی مدرسان دوره، دسترسی به منابع کمکی و دسترسی به مدرسان دوره.

- مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار به ترتیب عبارتند از: حمایت سرپرست (قبل از آموزش)، حمایت سرپرست (پس از آموزش)، حمایت همکار (حین آموزش)، فرهنگ یادگیری سازمانی، جو همکارانه، سیستم جبران خدمت، حمایت مدیران ارشد، فرصت کاربردی، حمایت مسوول آموزش، حمایت همکار (قبل از آموزش) و حمایت سرپرست (حین آموزش).
- مهم‌ترین مؤلفه‌های فراسازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار به ترتیب عبارتند از: نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی، بودجه اختصاص یافته به آموزش، کیفیت تعاملات دفتر آموزش و پژوهش استانداری با سازمانها، مسائل خانوادگی کارکنان، فرهنگ یادگیری در جامعه، نظارت دولت بر عملکرد سازمانها و انتظارات جامعه از کارکنان.

علاوه بر اولویت‌بندی کدهای محوری مؤثر بر انتقال یادگیری، در بخش پایانی پژوهش، خود عوامل چهارگانه فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی با یکدیگر مقایسه شدند و نتایج به این ترتیب بود که عوامل فردی با ضریب اهمیت 0/422، از بیشترین اهمیت برخوردار بود و پس از آن، عوامل آموزشی (با ضریب اهمیت 0/277)، عوامل سازمانی (با ضریب اهمیت 0/175) و عوامل فراسازمانی (با ضریب اهمیت 0/126)، به ترتیب بالاترین اولویت‌ها را به خود اختصاص داده بودند.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش، طراحی الگوی سیستماتیک عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار بود. نتایج نشان داد که الگوی تأیید شده، مشتمل بر چهار عامل اصلی، 38 مؤلفه محوری و 110 گزاره یا شاخص فرعی بود. عوامل چهارگانه عبارت از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی بودند. مؤلفه‌های استخراج شده درون هر یک از عوامل، عمدتاً هم‌سو با نتایج تحقیقات پیشین بودند. در این زمینه، مهم‌ترین عوامل فردی مؤثر بر انتقال یادگیری عبارت از انگیزه یادگیری (هم‌سو با یافته‌های: دی‌رایت و



همکاران<sup>1</sup>، 2014؛ کانتوگیروگیس، 2014؛ دباشی و همکاران، 1393؛ لیمباخ<sup>2</sup>، 2010؛ العیسی و همکاران، (2009)، نگرش به آموزش (همسو با یافته‌های: هارت<sup>3</sup>، 2016؛ کرومفو و پوراوات‌پریاکورن<sup>4</sup>، 2013؛ ویلادا و کاتانو<sup>5</sup>، 2007)، انگیزه انتقال یادگیری (همسو با یافته‌های: کریشنامانی و حیدر<sup>6</sup>، 2016؛ محمد تراب و کاسیمیر<sup>7</sup>، 2015؛ هوانگ و همکاران<sup>8</sup>، 2015؛ چنگ و همکاران<sup>9</sup>، 2015)، یادگیری (همسو با یافته‌های: کانتوگیروگیس، 2014؛ کرومفو و پوراوات‌پریاکورن، 2013)، خودکارآمدی کارآموز (همسو با یافته‌های: دباشی و همکاران، 1393؛ چوی و پارک، 2014؛ گیجنفورتتر و همکاران<sup>10</sup>، 2013)، آمادگی کارآموز (همسو با یافته‌های: تقوی فرد و همکاران، 1394؛ باتی و همکاران، 2013؛ لیمباخ، 2010)، نگرش‌های شغلی (همسو با یافته‌های: چنگ و همکاران، 2015؛ زومراه و بویل<sup>11</sup>، 2015؛ ویلادا و کاتانو، 2007)، نگرش به انتقال یادگیری (همسو با یافته‌های: نوریزان و همکاران، 2016؛ چنگ و همکاران، 2015؛ محمدتراب و کاسیمیر، 2015)، مشارکت فعال در یادگیری (همسو با یافته‌های: طاهری و همکاران، 1392؛ دیرانی<sup>12</sup>، 2012)، یادسپاری و توانایی نگهداشت آموزش (همسو با یافته‌های: نامیان و همکاران، 2016؛ باتی و همکاران، 2013؛ دیرانی، 2012)، کنترل رفتاری ادراک شده (همسو با یافته‌های: کیسادا-پالارز و جیگنفورتتر<sup>13</sup>، 2015؛ چنگ و همکاران، 2015) و هنجار درونی (همسو با یافته‌های: کیسادا-پالارز و جیگنفورتتر، 2015؛ چنگ و همکاران، 2015) بودند.

از جمله عوامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری نیز، مؤلفه‌هایی همچون کیفیت نیازسنجی آموزشی (همسو با یافته‌های: کانتوگیروگیس، 2014؛ سمیعی زفرقندی،

---

1 . De Rijdt, et al.

2 . Leimbach

3 . Hurt

4 . Krompho & Porrawatpreyakorn

5 . Velada & Caetano

6 . Krishnamani & Haider

7 . Mohammed Turab & Casimir

8 . Huang, et al.

9 . Cheng, et al.

10 . Gegenfurtner, et al.

11 . Zumrah & Boyle

12 . Dirani

13 . Quesada-Pallarès & Gegenfurtner

1390؛ فروغی ابری و همکاران، 1387)، عملکرد و ویژگی‌های مدرسان دوره (هم‌سو با یافته‌های: نامیان و همکاران، 2016؛ مهدوی و فیاض، 1393؛ دیرانی، 2012؛ ایبلی و همکاران، 1391؛ براون و مک‌کراکن<sup>1</sup>، 2009). ویژگی‌های محتوای دوره (هم‌سو با یافته‌های: باتی و همکاران، 2013؛ دیرانی، 2012؛ لیمباخ، 2010؛ لیبچ و لیو<sup>2</sup>، 2003)، کیفیت ارزشیابی یادگیری (هم‌سو با یافته‌های: سعادت‌مند و محققیان، 1393؛ سجادی و همکاران، 1393) و زمان‌بندی (هم‌سو با یافته‌های: ایبلی و همکاران، 1391) بودند. سومین دسته از عوامل شناسایی شده در الگو، عوامل سازمانی بودند.

از جمله مهم‌ترین عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، عبارت از حمایت سرپرست (هم‌سو با یافته‌های: کریشنامانی و حیدر، 2016؛ چنگ و همکاران، 2015؛ گاورتس و دوچی<sup>3</sup>، 2014؛ لانکاستر و همکاران<sup>4</sup>، 2013)، حمایت همکار (هم‌سو با یافته‌های: رنتا داویدز و همکاران<sup>5</sup>، 2014؛ اسماعیلی و همکاران، 1393؛ باتی و همکاران، 2013؛ لیمباخ، 2010)، فرهنگ یادگیری سازمانی و جو همکارانه (هم‌سو با یافته‌های: نامیان و همکاران، 2016؛ لانکاستر و همکاران، 2013؛ چنگیز و همکاران، 1392؛ دیرانی، 2012)، سیستم جبران خدمت (هم‌سو با یافته‌های: کانتوگیروگیس، 2014)، حمایت مدیران ارشد (هم‌سو با یافته‌های: هارت، 2016؛ کانتوگیروگیس، 2014؛ کرومفو و پوراوات‌پریاکورن، 2013؛ دادگرپناه و عرفانی خانقاهی، 1392؛ ایبلی و همکاران، 1391) و فرصت کاربست (هم‌سو با یافته‌های: یوزباشی و همکاران، 1395) بودند.

در نهایت آخرین دسته از عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، عوامل فراسازمانی از قبیل نظارت دولت بر کیفیت شایسته‌گزینی، بودجه اختصاص یافته به آموزش، کیفیت تعاملات دفتر آموزش و پژوهش استاندارد با سازمانها، مسائل خانوادگی کارکنان، فرهنگ یادگیری در جامعه، نظارت دولت بر عملکرد سازمانها و انتظارات جامعه از کارکنان بود. اگرچه عوامل فراسازمانی در پژوهش‌های پیشین کمتر تصریح شده‌اند اما استخراج این عوامل هم‌سو با یافته‌های کرومفو و پوراوات‌پریاکورن (2013) و دیرانی

1 . Brown & McCracken

2 . Leach & Liu

3 . Govaerts & Dochy

4 . Lancaster, et al.

5 . Renta-Davids, et al.

(2012) است که نقش عواملی همچون فشارهای سیاسی و مسائل خانوادگی را در تعیین انتقال یادگیری تأیید نمودند. به نظر می‌رسد که یکی از دلایل توجه کمتر به عوامل فراسازمانی در پژوهش‌های پیشین، ناشی از متفاوت بودن نظام اداری - ساختاری ایران در مقایسه با بسیاری از کشورهای دیگر است. در واقع ساختار نظام تصمیم‌گیری در ایران بیشتر به‌سوی تمرکزگرایی و رویکرد از بالا به پایین گرایش دارد و لذا همان‌گونه که از الگوی استخراج شده بر می‌آید، عوامل فراسازمانی به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری تصریح شده‌اند.

تأمل در نتایج پژوهش، تلویحات مهمی را پیش روی می‌نهد. اول اینکه، استخراج چهار عامل اصلی و 38 مؤلفه محوری مؤثر بر انتقال یادگیری نشان می‌دهد که انتقال یادگیری پدیده‌ای چندوجهی بوده و تحت تأثیر عوامل ریز و درشت بسیاری قرار دارد. بنابراین سطح بالای انتقال یادگیری میسر نمی‌شود مگر آن که سازمانها به عوامل مختلف فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی توجه نمایند. دوم این که اطمینان از انتقال یادگیری، صرفاً در گرو عوامل پس از آموزش نیست، بلکه لازم است قبل و حین آموزش نیز به عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی بسیاری توجه نمود. سوم اینکه از میان عوامل فردی، متغیرهایی همچون انگیزه یادگیری، نگرش به آموزش و انگیزه انتقال یادگیری، از جمله مهم‌ترین عوامل می‌باشند. این امر نشان می‌دهد که رفتار انتقال یادگیری صورت نمی‌گیرد مگر آن که کارآموز نگرش مثبتی به دوره‌های آموزشی داشته و از انگیزه یادگیری و نیز انگیزه انتقال یادگیری برخوردار باشد. بنابراین ضروری است که دست‌اندرکاران برنامه‌های آموزش سازمانی، بتوانند کارکنان را در عمل مجاب نمایند که دوره‌های آموزشی می‌تواند مفید باشد و به اثربخشی و بازدهی بیشتر آنها بینجامد. تنها در این صورت است که می‌توان امیدوار بود که نگرش کارکنان نسبت به آموزش‌های سازمانی بهبود یابد و انگیزه انتقال آموخته‌ها به محیط کار در آنها تقویت گردد. چهارم اینکه، مهم‌ترین عامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری، کیفیت نیازسنجی‌های آموزشی است. به نظر می‌رسد، کیفیت نیازسنجی‌ها حکم پیش‌شرط و پیش‌نیاز مطلوبیت و اثربخشی آموزش‌ها را دارد. چه بسا اگر نیازسنجی مدون، منسجم، جامع، علمی و دقیقی صورت نگیرد، حتی در صورت مناسب بودن سایر عوامل آموزشی نیز نمی‌توان انتظار ایجاد انتقال یادگیری به محیط کار را داشت. بنابراین جای شگفتی

ندارد که در الگوی تدوین شده، کیفیت نیازسنجی‌ها مهم‌ترین عامل آموزشی مؤثر بر انتقال یادگیری بوده باشد. در نهایت یکی دیگر از تلویحات مهم الگوی استخراج شده این است از جمله عوامل سازمانی بسیار مهم در انتقال یادگیری، حمایت سرپرستان می‌باشد. این امر ضمن اینکه بر نقش حیاتی سرپرستان در انتقال یادگیری تأکید دارد، مؤید این نکته نیز هست که رسالت سرپرستان بیش از آن که کاربست رفتارهای تحکمی و مچ‌گیری باشد، مستلزم حمایت‌های معنوی، انگیزش و آموزشی از کارکنان است. چنین رسالتی، نقش مهم توجه به روابط انسانی و به‌خصوص رفتار سازمانی مثبت‌گرا در سازمان را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

به‌ر حال، همانند هر پژوهش دیگری، محدودیت‌هایی بر تحقیق حاضر نیز مترتب بوده است. از جمله اینکه به‌دلیل گستردگی شاخص‌های فرعی مؤثر بر انتقال یادگیری و افزایش بسیار زیاد و تصاعدی حجم ماتریس‌های مقایسه‌های زوجی، امکان مقایسه دوجه‌دوی شاخص‌های مزبور وجود نداشت. بنابراین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، به اولویت‌بندی شاخص‌های بیانگر هر یک از عوامل فردی، آموزشی، سازمانی و فراسازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که الگوی سیستماتیک انتقال یادگیری، در سازمان‌های دولتی پیاده شده و میزان اثربخشی آن در انتقال یادگیری، در قالب تحقیقات نیمه آزمایشی مورد مطالعه قرار گیرد در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهش، به مدیران سازمان‌های دولتی استان کردستان و سایر سازمان‌های دارای بافت مشابه، پیشنهادهای کاربردی زیر با هدف بهبود میزان انتقال یادگیری به محیط کار ارائه می‌گردد:

از آن‌جاکه بر اساس نتایج پژوهش، یکی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، عوامل فردی است، لذا توصیه می‌شود که:

- به صورت رسمی و غیررسمی از تلاش‌های کارکنانی که به استفاده از آموخته‌های جدید در محیط کار اهتمام می‌ورزند، تقدیر به عمل آید.
- کارکنان تشویق شوند که تجارب مثبت حاصل از حضور در دوره‌های آموزشی را با سایر همکاران در میان بگذارند.
- در هنگام معرفی و تهیه بروشورهای مربوط به اطلاع‌رسانی دوره‌های آموزشی، اطلاعات بیشتری در مورد محتوا و سرفصل‌های دوره‌های آموزشی ارائه شود تا

- کارکنان از قدرت تصمیم‌گیری بیشتری برای حضور یا عدم حضور در دوره برخوردار گردند.
- طراحان و مدرسان دوره‌های آموزشی، در تعیین حجم مطالب دوره‌ها به خصوصیات جسمانی، شناختی و عاطفی کارآموزان توجه بیشتری مبذول نمایند.
  - مدرسان دوره‌های آموزشی، ارائه محتوا را با بیان مثال‌ها و مصادیق کاربردی و عینی همراه گردانند.
  - به‌منظور برخورداری کارکنان از حق انتخاب بر اساس نیازها و علایق خود، تنوع دوره‌های آموزشی بیشتر گردد.

- از آنجاکه بر اساس نتایج پژوهش، یکی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، عوامل آموزشی است، لذا توصیه می‌شود که:
- مسؤولان برگزاری دوره‌های آموزشی، حساسیت و نظارت بیشتری نسبت به تناسب بین سرفصل‌های دوره و آنچه واقعاً مدرسان دوره تدریس می‌کنند، داشته باشند.
  - مسؤولان آموزش‌های سازمانی به تدوین اهداف دقیق، مشخص و قابل اندازه‌گیری آموزشی ملزم شوند.
  - از طریق انتخاب مدرسان دوره‌های آموزشی بر مبنای استانداردهای علمی پذیرفته شده، زمینه یادگیری بیشتر کارآموزان و انتقال این یادگیری‌ها به محیط کار را فراهم آورند.
  - از مدرسان آشنا به بافت و فرهنگ منحصر به فرد سازمان برای تدریس دوره‌های آموزشی استفاده گردد.

- از آنجاکه بر اساس نتایج پژوهش، یکی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، عوامل سازمانی است، لذا توصیه می‌شود که:
- مدیران و سرپرستان از طریق نمایش رفتارهای حمایتی و نوع‌دوستانه، جوی ایمن و اطمینان بخش را برای انتقال یادگیری محیط کار فراهم آورند.
  - سرپرستان با سعه صدر و خویشن‌داری بیشتر، زمان کافی برای کاربست آموخته‌های جدید به محیط کار را در اختیار کارکنان بگذارند.

- افراد متخصص‌تر، متعهدتر و شایسته‌تر برای پست مسؤؤل آموزش سازمانی انتخاب شوند.
- نگاه مدیران از آموزش به عنوان تزریق دانش و مهارت‌ها به آموزش به سمت ترغیب کارمند به جستجوی یادگیری تغییر یابد.
- در نهایت از آنجا که بر اساس نتایج پژوهش، یکی از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، عوامل فراسازمانی است، لذا توصیه می‌شود که:
  - دولت در سیاست‌گذاری‌ها و بودجه‌بندی‌ها به بخش آموزش کارکنان در سازمانها توجه بیشتری داشته باشد.
  - دولت در ارائه مجوز فعالیت به مؤسسات خصوصی مجری دوره‌های آموزش غیررسمی، ملاک‌های دقیق‌تر و سخت‌گیرانه‌تری را اعمال نماید.

## References

- Abbaspour, A., & Dehghani, A. (2012), Study of Comparative and Analytical Characteristics of Employee Training System (Case Study by IRIB and BBC). *Journal of Public Administration*, 4(10), 101-118, (In Persian).
- Abili, Kh., Sobhaninezhad, M., & Youzbashi, A. (2012), Designing an Effectiveness Model for Educational Courses (Case Study: National Iranian Oil Company). *Human Resource Management in The Oil Industry*. (In Persian).
- Afzalkhani, M., & Nejabat, S. (2014), Strategies to Increase In-service Terms of Teachers and Personnel in Semnan Education Organization. *Journal of New Approach in Educational Management*, 4(3), 83-98, (In Persian).
- Akbary Booreng, M., & Pour, S. (2016), Determining The Effect of Human resource Management Procedures on Organizational Learning Capability with the Human Capital Mediation. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 10(39), 191-215, (In Persian).
- Al-Eisa, A. S., Furayyan, M. A., & Alhemoud, A. M. (2009), An Empirical Examination of the Effects of Self-Efficacy, Supervisor Support and Motivation to Learn on Transfer Intention. *Management Decision*, 42(8), 1221-1244.
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013), Transfer of Training: Does It Truly Happen?. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273-297.
- Brown, T. C., & McCracken, M. (2009), Building a Bridge of Understanding. *Journal of European Industrial Training*, 33(6), 492-512.

- Changiz, T., Fakhari, M., & Athar, O. (2014), Kirkpatrick's Model: A Design for Evaluating the Effectiveness of Short-Term and in-Service Training Programs. *Iranian Journal of Medical Education*, 13(12), 1058-1072, (In Persian).
- Cheng, E. W. L., Sanders, K., & Hampson, I. (2015), An Intention-Based Model of Transfer of Training. *Management Research Review*, 38(8), 908-928.
- Choi, H. J., & Park, J. (2014), The Relationship between Learning Transfer Climates and Innovation in Public and Private Organizations in Korea. *International Journal of Manpower*, 35(7), 956-972.
- Dabashi, F., Arizi, H. R., Noori, N., & Akrami, N. (2014), The Relationship between Need for Cognition, Training Self-Efficacy, Learning\Training Motivation and Training Transfer in Trainees of Entrepreneurship Center of University of Esfahan. *Journal of Entrepreneurship Development*, 7(1), 173-190, (In Persian).
- Dadgarpanah, Zh., & Erfani khanaghahi, M. (2014), Predicting the Relationship between Learning Environmental Dimensions and Training Transfer in Tehran Milad Hospital and Model Offering. *Journal of Hospital*, 12(4), 63-71, (In Persian).
- De Rijdt, C., Stes, A., van der Vleuten, C., & Dochy, F. (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.
- Dirani, K. (2012), Professional Training as a Strategy for Staff Development. *European Journal of Training and Development*, 36 (2/3), 158-178.



- Esmaeili, A., Taheri, M., & Younesi, J. (2014), Facilitating the Transfer of Learning through Teacher' Professionalism: Peer and Principal Support. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 1(1), 31-45, (In Persian).
- Esmaelpour, R., Kashani, S. H., & nikookar, H. (2014), Sharing Knowledge: Analyzing Role of Effective Factors on It and Ranking Factors. *Quarterly Journal of Productivity Management*, 8(31), 51-74, (In Persian).
- Farjad, Sh. (2012), The Evaluation Effectiveness of Training Courses in University by Kirkpatrick Model (Case Study: Islamshahr university). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 2837-2841.
- Foroughi, A., Nadi, N., & Ibrahimpour, A. (2008), Effective Factors Involved in the Improvement of the O. J. T. Programs for the Staff Working at Khorasgan Islamic Azad University (kIAU). *Research in curriculum planning*, 1(19), 61-78, (In Persian).
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., & Vauras, M. (2013), Effects of Computer Support, Collaboration, and Time Lag on Performance Self-Efficacy and Transfer of Training: A Longitudinal Meta-Analysis. *Educational Research Review*, 8, 75-89.
- Govaerts, N., & Dochy, F. (2014), Disentangling the Role of the Supervisor in Transfer of Training. *Educational Research Review*, (12): 77-93.
- Huang, J. L., Blume, B. D., Ford, J. K., & Baldwin, T. T. (2015), A Tale of Two Transfers: Disentangling Maximum and Typical. *J Bus Psychol*, 30, 709-732.
- Hurt, K. J. (2016), A Theoretical Model of Training and Its Transference: The Pivotal Role of Top Management Team

- Composition and Characteristics, *HumanResource Development International*, 19(1), 44-66.
- Khalid, M. M., Abdul Rehman, C., & Ashraf, M. (2012), Exploring the Link between Kirkpatrick (KP) and Context, Input, Process and Product (CIPP) Training Evaluation Models and Its Effect on Training Evaluation in Public Organizations of Pakistan. *African. Journal of Business Management*, 6(1), 274-279.
- Kontoghiorghes, C. (2014), *A Systemic Perspective of Training Transfer*. Springer International Publishing, 65-79.
- Krishnamani, S., & Haider, Y. (2016), Transfer of Learning from Executive Education Programs in Developing Economies: The Key Role of Motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(1), 15-18.
- Krompho, S., & Porrawatpreyakorn, N. (2013), Identifying Factors Influencing Hybrid Self-regulated and Collaborative Learning: Toward an End-User Training Framework. *Springer International Publishing Switzerland*, 120-130.
- Lancaster, S., Milia, L. D., & Cameron, R. (2013), Supervisor Behaviors That Facilitate Training Transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6-22.
- Leach, M. P., & Liu, A. H. (2003), Investigating Interrelationships among Sales Training Evaluation Methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(4), 327-339.
- Leimbach, M. (2010), Learning Transfer Model: A Research-Driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 42(2), 81-86.
- Mahdavi, Z., & Fayyaz, I. (2014), Identifying the Effective Factors in Effectiveness of the On-the-Job Training Courses for Presenting

- the Structural Model. *Journal of Educational Psychology*, 10(32), 115-137, (In Persian).
- Mirkamali, S. M., Khabare, K., & Mazari, E. (2016), The Role of Human Resource Excellence Strategies on Staff Organizational Commitment (Case: Saipa Automotive Manufacturing Company). *Quarterly Journal of Productivity Management*, 10(36), 37-64, (In Persian).
- Mohammed Turab, G., & Casimir, G. (2015), A Model of the Antecedents of Training Transfer. *International Journal of Training Research*, 13(1), 82-95.
- Namian, M., Albert, A., Zuluaga, C., & Jaselskis, E. (2016), Improving Hazard-Recognition Performance and Safety Training Outcomes: Integrating Strategies for Training Transfer, *J Constr. Eng. Manage*, 1, 1-11.
- Noorizan, M. M., Nur Fareeha Afzan, A. Z., Norfazlina, G., & Sharidatul Akma, A. S. (2016), The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 158-163.
- Park, J. H., & Wentling, T. (2007), Factors Associated with Transfer of Training in Workplace e-Learning. *Journal of Workplace Learning*, 19(5), 311-329.
- Passmore, J., & Velez, M. (2012), SOAP-M: A Training Evaluation Model for HR. *Industrial and Commercial Training*, 44(6), 315-325.
- Quesada-Pallarès, C., & Gegenfurtner, A. (2015), Toward a Unified Model of Motivation for Training Transfer: A Phase Perspective. *Z Erziehungswiss*, 18, 107-121.

- Renta-Davids, A., Jiménez-González, J. M., Fandos-Garrido, M., & González-Soto, A. P. (2014), Transfer of learning. *European Journal of Training and Development*, 38(8), 728- 744.
- Rezaye Noor, J., Zarghami, H., & Mmshi, Y. (2014), Identification of the Relationship between Knowledge Management Processes and Social Security Staff Empowering (Case study: Social security organization of Ardabil Province). *Quarterly Journal of Productivity Management*, 8(30), 153-181, (In Persian).
- Robson, F., & Mavin, Sh. (2014), Evaluating Training and Development in UK Universities: Staff Perceptions. *European Journal of Training and Development*, 38(6), 553-569.
- Sajadi, S. M., Kian, M., & Safa'i Movahhed, S. (2014), Investigate the Transfer of Learning in the in-Service Training Courses of Education Department (Case Study of Southern Khorasan Province). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 1(3), 1-23, (In Persian).
- Sami'i Zafarghandi, M. (2011), A Study on Completion and Improvement of in-Service Teacher Training System. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 10(39), 151-178, (In Persian).
- Taheri, M., Arefi, M., Pardakhtchi, M. H. & Ghahramani, M. (2013), Exploring the Process of Professional Development of Teachers in Teacher Training Centers: A Grounded Theory. *Quarterly Journal of Educational Innovations*, 12(45), 149-176, (In Persian).
- Velada, R., & Caetano, A. (2007), Training Transfer: the Mediating Role of Perception of Learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4), 283-296.

- Volet, S. (2013), Extending, Broadening and Rethinking Existing Research on Transfer of Training. *Educational Research Review*, 8, 90-95.
- Wenzel, R., & Cordery, J. (2014), *Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography*. Australian Institute of Management-Western Australia.
- Youzbashi, A. R., Abili, K., Kharazi, K., & Sobhaninezhad, M. (2016), Organizational Factors on Transferring Effective Learning to Workplace: Case Study of National Iranian Gas Company (NIGS). *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(9), 21-45, (In Persian).
- Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015), The Effects of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction on Transfer of Training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254.