



Quarterly Journal of  
**Training & Development**  
 of  
**Human Resource**

Vol. 1, No. 1, Summer 2014

فصلنامه

آموزش و توسعه  
 منابع انسانی  
 ISTD



فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال اول، شماره ۱، تابستان ۱۳۹۳

فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی

سال اول - شماره ۱ - تابستان ۱۳۹۳

سخن سردبیر

چالش های برون سپاری آموزش به مؤسسات ارائه دهنده آموزش از دیدگاه مدیران و کارشناسان آموزش  
 دکتر ایملت خراسانی، دکتر محمد فهیمی و خالد میراحمدی

تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه ای گرایان: بررسی اثر حمایت همکاران و مدیر  
 آمنه اسماعیلی، دکتر مرتضی طاهری و دکتر جلیل بونسی

بررسی وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری شهر تهران  
 دکتر گورش فتحی واجارگاه، دکتر محمود ابوالقاسمی و مهدیه سادات صادقی

کاربرد نرم افزارهای اجتماعی در مدیریت فرایند یادگیری الکترونیکی  
 دکتر مهدی شامی زنجانی، دکتر سعید روحانی و زهرا نفی لیا آهنگری

شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بالندگی اعضای هیئت علمی دانشگاه تهران  
 داود فرویند، دکتر سید محمد میرکمالی، دکتر عباس بازرگان و دکتر سید کمال خرازی

امکان سنجی پیاده سازی مدیریت دانش (مدل Pawlowsky) در دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر  
 دکتر محمود حقانی، دکتر علیرضا عراقیه و فریبا بیک

تأثیر ویژگی های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانکداری  
 دکتر مرتضی گرمی، داوود رحمانی زاده و بابک جودی

The Challenges of Training Outsourcing to Companies Providing Training from the Viewpoints of Managers and Training Experts  
 A. khorasani, (Ph.D), M.Ghativamani, (Ph.D), Kh.mirahmadi, (M.Sc.)

Facilitating the Transfer of Learning through Teacher' Professionalism; Studying the Effects of Peer and Principal Support  
 A. Esmaili (M.Sc. Student), M.Taheri, (Ph.D), J. Younesi, (PhD)

Studying Management Support Status for Employees' Training and Development in Tehran's Municipality  
 K. Fathi Vajargah, (Ph.D), M.Abolghasemi, (Ph.D), M. Sadat Sadeghi (M.Sc.)

Social Media Application in E-Learning Process Management

M. Shami Zanjani, (Ph.D), S. Rouhani, (Ph.D), Z. Taghinia Ahangari, (M.Sc.)

Identifying and prioritizing the factors affecting the faculty development in the University of Tehran

D. Ghoroooneh (Ph.D student), S.M.Mirkamali, (Ph.D), A. Bazargan, (PhD), S.K.Kharazi, (Ph.D)

The Feasibility of Implementing Knowledge Management (Pawlowsky Model) in Islamshahr Azad University

M. Haghani, (Ph.D), A. Araghieh, (Ph.D), F. Beigi, (M.Sc.)

Impact of Learner's Characteristics, Training Design and Work Environment on the Transfer of Learning in Banking Industry

M. Karami, (Ph.D), D. Rahmanizadeh (M.Sc.), B. Joudi, (M.Sc)

## تأثیر ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانکداری

دکتر مرتضی کرمی<sup>۱</sup> (استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی مشهد، ایران)  
داوود رحمانی زاده (کارشناس ارشد مدیریت آموزشی)  
بابک جودی (کارشناس ارشد مدیریت آموزشی)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانکداری انجام شد. روش پژوهش توصیفی، از نوع همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان موسسه مالی و اعتباری فرشتگان که در دوره آموزشی بانکداری ۱ به مدت ۸۰ ساعت در سال ۱۳۹۱ شرکت کرده بودند که تعداد آن‌ها ۷۴ نفر بود و از این بین داده‌های مربوط به ۵۵ نفر جمع‌آوری شد. ابزار اندازه‌گیری هر دو متغیر پیش بین (ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی محیط کاری) و ملاک (انتقال یادگیری) پرسشنامه محقق بود. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون ساده و چندگانه انجام شد. نتایج به دست آمده نشان داد که بر اساس سؤال اصلی پژوهش، تغییر رفتار در این سازمان نامطلوب است و فاصله معناداری با میانگین مطلوب دارد. یافته‌های مربوط به فرضیه اول پژوهش حاکی از آن است که ویژگی‌های فراگیر با مؤلفه‌های شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش، رابطه معناداری با انتقال یادگیری نداشت و نتوانست انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند. بر اساس فرضیه دوم پژوهش طراحی آموزشی رابطه مثبت و معناداری با انتقال یادگیری داشت و نتوانست انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند، محیط کاری نیز با مؤلفه‌های پشتیبانی‌های محیط‌کاری و مشوق‌های محیطی، رابطه معناداری با انتقال یادگیری نداشت و نتوانست انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

کلیدواژه‌ها: اثربخشی آموزشی، انتقال یادگیری، ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی، محیط کاری

<sup>۱</sup> - نویسنده مسئول: m.karami@um.ac.ir

## **Impact of Learner's Characteristics, Training Design and Work Environment on the Transfer of Learning in Banking Industry**

**Morteza Karami** (Assistant Professor, Department of Education, Ferdowsi University, Mashhad, Iran)

**Davood Rahmanizadeh** (M.Sc. in Educational Administration)

**Babak Joudi** (M.Sc. in Educational Administration)

### **Abstract**

The aim of this study was conducted to determine the impact of trainee characteristics, training design and working environment on the transfer of learning in banking industry. The research method was descriptive, non-experimental causal study. The population was included 74 employees who have participated in the Banking 1 training courses for 80 hours in 1391 at Fereshtegan Finance & Credit Institute. To this aim, a random sample of 55 employees who participated in the course, were selected. To measure trainee characteristics, training design and work environment, a researcher-made questionnaire was applied. The Validity of the questionnaire was approved by scholars in the field of Management and also Educational Sciences. Its reliability was found to be 0.85. To measure the transfer of learning a researcher-made questionnaire used and its validity was verified by organization's experts and was finally confirmed by academicians of educational sciences and its reliability was 0.75. Analyzing data was performed by using single-sample t-test, Pearson correlation coefficient and simple and multiple regressions. Results showed that behavior change in Fereshtegan Finance & Credit Institute is undesirable and has a gap with the ideal mean. Main findings showed that there is not a significant relationship between the transfer of learning and trainee characteristics with components such as individual conditions, motivation, self-efficacy and the perception of training productivity and so cannot predict the transfer of learning. Regarding sub-hypotheses, there is a significant relationship between training design and the transfer of learning and as a result it can be predicted. No significant relationship was found between the transfer of learning and working environment with components of "supports for working environment" and "environmental incentives" and so cannot predict the transfer of learning.

**Key Words:** training effectiveness, transfer of learning, trainee characteristics, training design, working environment.

## مقدمه

در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گردد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. از این رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانشگر به عنوان مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرآیندهای سازمانی دانست (طبرسا و احدیان، ۱۳۸۶). از آنجا که نیروی انسانی کارآمد، با ارزش‌ترین منبع هر سازمانی به حساب می‌آید قسمت اعظم سرمایه‌گذاری‌ها، معطوف به نیروی انسانی گردیده است. مهم‌ترین ابزاری که در این منظور مورد استفاده قرار می‌گیرد «آموزش» است که با هدف ارتقا کیفیت سطح مهارت، دانش و نگرش موجب توانمندی افراد در ایفای وظایف خود و کامیابی سازمان، مورد استفاده قرار می‌گیرد (خراسانی و حسن‌زاده بارانی کرد، ۱۳۸۶، ص ۴۰). آموزش مداخله در جهت ارتقاء دانش، مهارت و نگرش کارکنان در محل کار است (بهاتی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). سازمان‌های امروزی متوجه اهمیت آموزش شده‌اند. بنابراین دوره‌های آموزشی با دقت برنامه‌ریزی و مدیریت می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که کارکنان، آموزشی را که می‌توانند به کار ببرند را دریافت کرده‌اند (نو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). امروزه در محیط کسب و کار رقابتی، به منظور بهبود عملکرد، سازمان‌ها به چالش کشیده می‌شوند تا از موقعیت‌های سازمانی در داخل بازار کار اطمینان حاصل شود. از آنجا که محیط‌های کاری در حال تغییر هستند و در حال افزایش تأثیرات جهانی هستند (هوکوما، خان و حسن<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ احمد و گائو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴)، بنابراین، سازمان‌ها به دنبال توسعهی مهارت‌های کارکنانشان در داخل محیط‌کاری هستند (فوج<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶)، بر همین اساس، امروزه اکثر سازمان‌ها دوره‌های آموزشی متعددی را در مراکز آموزش خود و یا مراکز آموزش موجود در داخل یا خارج از کشور برای توسعه کارکنان خود برگزار می‌کنند و اجرای هر دوره متضمن سرمایه‌گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است؛ لذا آگاهی از میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی و بازدهی حاصل از آن‌ها برای کارکنان بسیار حائز اهمیت است (پورصادق، ۱۳۸۴).

---

<sup>1</sup>-Bhati

<sup>2</sup>-Noe

<sup>3</sup>-Hokoma, Khan, Hussan

<sup>4</sup>-Ahmad & GAO

<sup>5</sup>-Fouche

مفهوم اثربخشی از مهم‌ترین، مبهم‌ترین و در عین حال بحث‌انگیزترین مباحث حوزه آموزش است (جعفرزاده، ۱۳۸۶)، در مورد مفهوم اثربخشی آموزشی تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد زیرا فرایند دستیابی به آن کار دشواری است (زارعی، ۱۳۸۵؛ سلطانی، ۱۳۸۰، ص ۴۰). بدیهی است کنترل و جهت‌دهی فعالیت‌های آموزشی در سازمان‌ها از سویی نیازمند هدف‌گذاری مناسب آموزش‌ها و از سوی دیگر محتاج ارزیابی تحقق آن‌ها می‌باشد (زواریان، ۱۳۸۵). روش‌های مختلفی برای ارزیابی اثربخشی آموزشی وجود دارد که یکی از با نفوذترین مدل‌های ارزیابی و سنجش مدیریت منابع انسانی، مدل کرک پاتریک می‌باشد (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). مدل ارزشیابی دونالد کرک پاتریک برای دست‌اندرکاران آموزشی، طراحی شده است که به منظور جمع‌آوری اطلاعات در مورد یک برنامه آموزشی در چهار چشم‌انداز مختلف توجه داشته باشند: واکنش شرکت‌کنندگان (برداشت‌ها) به برنامه‌های آموزشی، یادگیری شرکت‌کنندگان، تغییر عملکرد شغلی (که به عنوان انتقال یادگیری شناخته می‌شود) و نتایج آموزشی (کرک پاتریک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). امروزه مدیران سازمان‌ها، شواهد قوی از اثربخشی دوره‌های آموزشی می‌خواهند که فراتر از واکنش و یادگیری شرکت‌کنندگان به دوره‌های آموزشی باشد. آن‌ها می‌خواهند بدانند که چگونه دوره‌های آموزشی، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشند و اینکه چرا این تغییرات در دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌ها، تأثیر ضعیفی دارند (هندی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸؛ سالاس و کانن باورز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). بررسی ادبیات در زمینه اثربخشی دوره‌های آموزشی نشان می‌دهد که یکی از بهترین راه‌ها برای رسیدن به اثربخشی آموزشی با افزایش میزان انتقال یادگیری صورت می‌گیرد. یافته‌ها نشان می‌دهد که نبود انتقال یادگیری یک عامل مهم تضعیف اثربخشی آموزشی است (بتس، هالتون، سیلور و کاروالو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). انتقال یادگیری مرحله‌ای است برای فراگیرانی که به طور اثربخش دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های بدست آمده در زمینه آموزش را در کار مورد استفاده قرار می‌دهند (پارک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). متأسفانه برآوردها نشان می‌دهد که در واقع تنها ۱۰ درصد از آموزش به عملکرد منتقل می‌شود (هالتون و بالدوین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰؛ کاپرتیز<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲). در نتیجه نیاز به انتقال یادگیری از عناصر مهم هر سازمانی است. این (انتقال یادگیری) یک تصویر روشن از اهداف

---

<sup>1</sup>-Smith

<sup>2</sup>-Kirkpatrick

<sup>3</sup>-Handy Salas & Cannon-Bowers

<sup>4</sup>-Salas & Cannon-Bowers

<sup>5</sup>-Bates, Holton, Seyler & Carvalho

<sup>6</sup>-Park

<sup>7</sup>-Holton & Baldwin

<sup>8</sup>-Kupritz

آموزشی آرایه می‌دهد (ابوزید و میلین و ساسی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). تحقیقات قابل توجهی نشان داده‌اند که انتقال یادگیری پیچیده هستند و در یک سازمان عوامل متعددی می‌توانند بر آن تأثیر بگذارند (ابوزید، میلین و ساسی، ۲۰۰۹؛ بهاریم، ۲۰۰۸؛ هالتون و بالدوین، ۲۰۰۳). محققان به مدت طولانی مشکل انتقال یادگیری را مورد بررسی قرار دادند آن‌ها تعداد زیادی مفروضات در رابطه با انتقال یادگیری کشف کردند. سازمان‌ها برای پیدا کردن آن مشکل، به حساس‌ترین عوامل اشاره می‌کنند (گراسمن و سالاس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱)؛ که عبارتند از:

**ویژگی‌های فراگیر:** آن دسته از عواملی که تأثیر بر انتقال دارد: شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش؛ (بورگ و هاتکینز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

**شرایط فردی:** فراگیرانی که توانایی شناختی بالاتری دارند، موفقیت بیشتری در پردازش، حفظ و تعمیم مهارت‌های آموزش دیده دارند (بالدوین و فورد<sup>۴</sup>، ۱۹۸۸؛ بلوم، فورد، بالدوین و هانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰؛ بورگ و هاتکینز، ۲۰۰۷). تحقیقات نشان می‌دهند که توانایی شناختی بر روی عملکرد کاری تأثیر می‌گذارند و ممکن است افراد با توانایی شناختی بالا، مطالب ارائه شده در طول آموزش را بهتر پردازش و حفظ کنند (ویلادا و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷)، شواهد آموزشی-پژوهشی زیادی در دو دهه گذشته بر نقش توانایی شناختی در انتقال یادگیری تأکید داشته‌اند (کلکویت، لی پاین و نو<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰). در این پژوهش شرایط فردی با توانایی شناختی مترادف در نظر گرفته شده است.

**انگیزه:** به فرآیندهایی اشاره دارد که به شدت، فرد، جهت و تداوم تلاش را در جهت رسیدن به هدف، به خود اختصاص می‌دهد (رابینز و جاج<sup>۸</sup>، ۲۰۰۹). انتقال، زمانی که فراگیران انگیزه‌ای برای یادگیری و انتقال در طول فرآیند آموزش داشته باشند را، تسهیل می‌کند (بلوم و همکاران، ۲۰۱۰؛ بالدوین و همکاران، ۲۰۰۹؛ چیاپورو و لیندسی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ بورگ و هاتکینز،

<sup>۱</sup> Abozed, Melaine & Saci

<sup>۲</sup> Grossman & Salas

<sup>۳</sup> Burke & Hutchins

<sup>۴</sup> Baldwin & Ford

<sup>۵</sup> Blume, Ford, Baldwin & Huang,

<sup>۶</sup> Velada, Caetano, Michel, Lyons, Kavanagh

<sup>۷</sup> Colquitt, LePine and Noe

<sup>۸</sup> Robbins & Judge

<sup>۹</sup> Chiaburu & Lindsay

۲۰۰۷؛ تزیئر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ چیاپورو و مارینورا، ۲۰۰۵؛ لیم و جانسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲؛ ناگوین و هالتون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲). در بررسی تأثیر ویژگی‌های فراگیر بر اثربخشی آموزشی، تزیئر و همکاران (۲۰۰۷) به این نتیجه رسیدند که انگیزه قوی‌ترین عامل برای انتقال یادگیری است.

**خودکارآمدی:** خودکارآمدی، به توانایی فرد در مسلط شدن و به کار بردن دانش و مهارتی است که در دوره‌های آموزشی کسب کرده، و در حرفه خود مورد استفاده قرار می‌دهد (براون و موریس، ۲۰۰۴). به طور مشابه، فراگیران با اعتماد به نفس بالا و روابط بین فردی مناسب، تمایلی برای یادگیری و انتقال بهتر دارند، نسبت به کسانی که این ویژگی‌ها را ندارند (وار و بونس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). فراگیرانی که خودکارآمدی بالاتری دارند، اعتماد به نفس بیشتری در توانایی خود برای یادگیری و کاربرد شایستگی‌های آموزش‌دیده دارند و در هنگام انجام کارهای سخت، توانایی بیشتری از خود نشان می‌دهند (بلوم و همکاران، ۲۰۱۰؛ چیاپورو و لیندسی، ۲۰۰۸؛ بورگ و هاتکینز، ۲۰۰۷؛ ویلادا و همکاران، ۲۰۰۷؛ چیاپورو و مارینورا، ۲۰۰۵).

**ادراک بهره‌وری آموزش:** ادراک بهره‌وری آموزش، یک رویداد شناختی از آموزش است که به فرد داده می‌شود. به این معنی که در هر موقعیت و محرکی که قرار دارد مطابق با ارزش‌ها، باورها و نگرش‌هایش عمل کند (کلیموسکی و دوناهو<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱). در حالی که ادبیات تحقیق شامل مطالعات بسیاری در زمینه روش‌ها و استراتژی‌های آموزش است، اما مطالعات اندکی در مورد ادراک فراگیران و سرپرستان از آموزش بر روی انتقال یادگیری وجود دارد. محققان استدلال کرده‌اند که ویژگی‌های فراگیر و ادراک فراگیران از آموزش باید به طور گسترده‌تری مورد مطالعه قرار گیرد (تنبوم و یوکل<sup>۶</sup>، ۱۹۹۲). فراگیرانی که آموزش را به صورت مفید و ارزشمند درک می‌کنند، به مراتب بیشتر احتمال دارد که شایستگی‌های جدید را در محل کار به کار برند (چیاپورو و لیندسی، ۲۰۰۸؛ بورگ و هاتکینز، ۲۰۰۷؛ جکسون و بوش، ۲۰۰۷؛ ویلادا و همکاران، ۲۰۰۷).

**طراحی آموزشی:** طراحی و ارائه برنامه‌های آموزشی به میزان قابل توجهی بر یادگیری و در نهایت نتایج انتقال تأثیر می‌گذارد (گراسمن و سالاس، ۲۰۱۱؛ بورگ و هاتکینز، ۲۰۰۷). پژوهشگران تأثیر عوامل طراحی آموزشی بر انتقال یادگیری را مورد مطالعه قرار داده‌اند. برخی از

<sup>1</sup>-Tziner, Fisher, Senior, Weisberg

<sup>2</sup>-Lim & Johnson

<sup>3</sup>-Naquin & Holton

<sup>4</sup>-Warr & Bunce

<sup>5</sup>-Klimoski & Donahue

<sup>6</sup>-Tannenbaum & Yukl

عوامل طراحی آموزشی مانند محتوای آموزشی و توالی فعالیت‌های آموزشی به نظر می‌رسد که می‌تواند بیشترین تأثیر را بر انتقال یادگیری در محل کار داشته باشد (برینگرهوف و گیل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۲). با این حال، بر اساس دیدگاه تریسی و همکاران تمرکز بسیاری از پژوهش‌ها در زمینه انتقال یادگیری، بر روی طراحی و محتوای آموزشی است (تریسی و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)؛ چون اگر محتوای آموزشی با عملکرد کاری فراگیران منطبق باشد نتایجی در جهت انتقال مثبت به دست می‌آید (لیم، ۲۰۰۱؛ لیم و موریس، ۲۰۰۶).

**محیط کاری:** محیط کاری ممکن است انگیزه فراگیران را برای انتقال مهارت‌های‌شان به کار افزایش دهد و یا ممکن است موجب دلسردی فراگیران به انتقال آن چیزی که آموخته‌اند، باشد (تننوم و یوکل، ۱۹۹۲). مروری بر ادبیات عوامل محیط کاری، که می‌تواند بیشترین تأثیر بر انتقال یادگیری داشته باشند پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی است.

**پشتیبانی‌های محیط کاری:** در هنگام آموزش عوامل مداخله‌گری وجود دارد که اثربخشی آموزشی ممکن است مشروط به آن‌ها باشد، بسیاری از آن‌ها ممکن است خارج از تجربه‌ی واقعی، از آموزش باشند (کلارک، ۲۰۰۲). محققان متعددی معتقدند که میزان فرصت‌های داده شده به فراگیران برای کاربرد دانش‌ها و مهارت‌های تازه آموخته شده می‌تواند انتقال یادگیری را تحت تأثیر قرار دهد (بالدوین و فورد، ۱۹۸۸؛ لیم و جانسون، ۲۰۰۲). بالدوین و فورد (۱۹۸۸) دریافتند که فرصت برای استفاده از دانش و مهارت‌ها، عنصری مهم برای انتقال یادگیری است و به همین دلیل آن‌ها این مؤلفه را در مدل خود گنجانده‌اند. همچنین پشتیبانی سرپرست و پشتیبانی همکار (فورد و همکاران، ۱۹۹۲؛ فوکسن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ راس‌افت، ۲۰۰۲)، دو اصل عمده انتقال هستند که باعث افزایش عملکرد افراد در سازمان می‌شوند. محققان متعددی پیشنهاد کرده‌اند که متغیرهای پشتیبانی سرپرست و پشتیبانی همکار، تأثیر حیاتی بر احتمال موفقیت آمیز انتقال یادگیری دارند (بالدوین و فورد، ۱۹۸۸؛ لیم، ۲۰۰۱).

**مشوق‌های محیطی:** تقویت یا تشویق کاری موقعی رخ خواهد داد که سرپرستان پاداشی، برای کسانی که آموزش را یاد گرفته‌اند و در کار مورد استفاده قرار می‌دهند در قالب مشوق، تحسین و مشورت مربی‌گری در نظر می‌گیرند (بهاتی، ۲۰۰۷). لیم و موریس نشان دادند هنگامی که فراگیران بدانند که برای کاری که انجام می‌دهند، پاداش‌هایی در دسترس هست برای سیستم پاداش ارزش‌قابل می‌شوند و ممکن است انتقال یادگیری از آموزش، در سیستم‌هایی

<sup>1</sup>-Brinkerhoff & Gill

<sup>2</sup>-Tracey & Kavanagh

<sup>3</sup>-Foxon



که به پاداش اهمیت می دهند به مراتب بالاتر از سیستم های یادگیری باشد که به پاداش اهمیت نمی دهند (لیم و موریس، ۲۰۰۶).

بین ساپرین<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پژوهشی با عنوان "ویژگی های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری" در بخش گمرک در کشور مالزی انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین ویژگی های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری بود. نمونه این پژوهش را ۲۱۱ نفر از کارکنان بخش گمرک مالزی تشکیل می دادند. روش نمونه گیری، نمونه گیری تصادفی ساده بود. تجزیه و تحلیل نشان داد که رابطه مثبت و معناداری بین انتقال یادگیری و تمام متغیرهای ذکر شده وجود دارد.

میخالکو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "تأثیر عوامل سیستم انتقال و آموزش با گذشت زمان بر انتقال یادگیری" در سازمان بهداشت و درمان در شهر میشیگان انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی ادراکات فراگیران از عوامل سیستم انتقال است که می تواند فرآیندهای انتقال را پس از یک برنامه آموزشی، تحت تأثیر قرار دهد که در فواصل زمانی از ۹ تا ۲۴ ماه پس از آموزش اجرا شده است. نمونه آماری این پژوهش را ۳۷۸ نفر از کارکنان حرفه ای سازمان بهداشت و درمان تشکیل می دادند. یافته ها نشان دادند که هیچ یک از عوامل انتقال پیش بین قوی برای انتقال یادگیری در این پژوهش نبودند به جز طراحی آموزشی که به عنوان یک پیش بین قوی برای انتقال درک شد. این یافته ها نشان می دهد که به طور کلی، فراگیران با تجربه با فقدان پشتیبانی همکاران و سرپرستان به استفاده از مهارت های جدید بر روی کار را دارند.

بهاتی (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری مواد خطرناک: ادراک فراگیران و سرپرستان از انتخاب مأمور آتش نشانی" در ایالت فلوریدا انجام داده است. هدف این پژوهش، بررسی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری است. نمونه آماری این پژوهش را ۱۸۹ فراگیر و ۱۰۰ سرپرست تشکیل می دادند. در این پژوهش ۹ متغیر پیش بین و یک متغیر ملاک (انتقال یادگیری) وجود داشت. یافته های این پژوهش نشان داد که حمایت از فرهنگ سازمانی به عنوان قوی ترین پیش بینی انتقال یادگیری در شرایط عملکرد کاری است و نشان داد که در ادراک، شکاف هایی میان فراگیران و سرپرستان آن ها در عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری وجود دارد و همچنین نشان داد که فرصت هایی برای بهبود عملکرد شغلی از طریق آموزش و استراتژی سازمانی وجود دارد.

<sup>۱</sup>-Bin saprin

<sup>۲</sup>-Mihalko

بلوم و همکاران (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "انتقال یادگیری: مروری فرا تحلیلی" در دانشگاه میشیگان انجام داده‌اند. نمونه شامل ۶۱ مطالعات میدانی و ۲۸ مطالعات آزمایشگاهی بود. نتایج تأیید کرد که بین انتقال و پیش بینی‌ها از جمله ویژگی‌های فراگیر: توانایی شناختی، وظیفه شناسی و انگیزه روابط مثبت و معنی داری وجود دارد. در محیط کاری مؤلفه‌های پشتیبانی سرپرست و پشتیبانی همکار و شرایط انتقال بود که نتایج نشان داد شرایط انتقال بالاترین رابطه را با انتقال یادگیری دارد و مداخلات آموزشی (از قبل خوش‌بین بودن، تنظیم هدف و پیشگیری از به حال نخستین برگشتن) نیز نشان داد که رابطه مثبت و معنی داری بر انتقال یادگیری دارد.

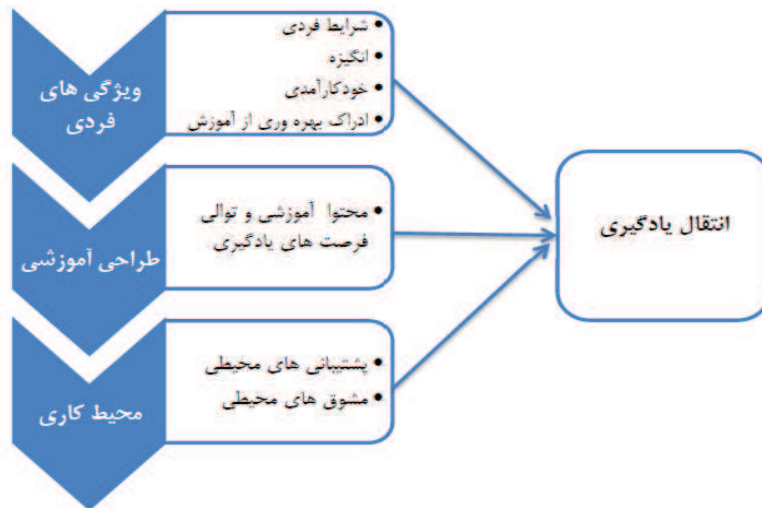
بورگ و هاتکینز (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان "مطالعه‌ای از بهترین روش‌ها در انتقال یادگیری و پیشنهاد مدلی برای انتقال" در ایالات متحده آمریکا انجام داده‌اند. داده‌ها از یک نمونه از افراد متخصص در زمینه آموزش در انجمن آموزش و توسعه آمریکا، در مورد بهترین روش برای انتقال یادگیری جمع آوری شده بود. در این پژوهش این افراد به صورت هدفمند انتخاب شده بودند. یافته‌ها نشان داد که انجام مداخلات برای تقویت انتقال یادگیری در محیط کاری (۴۹ درصد)، طراحی و مرحله ارائه (۴۶ درصد)، پس از آموزش (۳۲ درصد) یا در طول آموزش (۳۱ درصد) و شامل مربیان (۴۸ درصد) و سرپرستان (۲۵ درصد) به بهترین وجه انجام شده است.

نیاز به انتقال یادگیری برای سازمان، از جنبه‌های مهمی حائز اهمیت است. در این زمینه، در طول سال‌ها، ادبیات گسترده‌ای انتقال یادگیری را توسعه داده است. بسیاری از پژوهش‌ها در ارتباط با این مسئله، بیشتر بر روی تشخیص چگونگی انتقال یادگیری اجرا شده است. اکثریت تحقیق در زمینه انتقال یادگیری، در کشورهای توسعه‌یافته نظیر، آمریکا، بریتانیا، استرالیا و کانادا انجام شده است. اما در کشورهای در حال توسعه تحقیقات بسیار کمی در این زمینه صورت گرفته و آن هم در کشورهایی نظیر، مالزی، نپال و لیبی انجام شده است (ابوزید و همکاران، ۲۰۰۹). با این حال شواهدی از تغییر رفتار پس از آموزش در محل کار، کمیاب هستند (بالدوین و فورد به نقل از میهالکو، ۲۰۱۰؛ بریدی، ۲۰۰۵؛ گیست، باویتا و استیونس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰؛ ساکس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). بیشتر پژوهش‌هایی که در کشور ما در خصوص اثربخشی آموزشی انجام شده، بررسی این موضوع بوده که آیا تغییر رفتار در اثربخشی دوره‌های آموزشی اتفاق افتاده است؟ (شجاع،

<sup>۱</sup>-Gist, Bavetta & Stevens

<sup>۲</sup>-Saks

۱۳۹۰؛ هداوندی، ۱۳۸۹؛ محمدی، ۱۳۸۸؛ وفادار، ۱۳۸۸؛ عباسیان و همکاران، ۱۳۸۷؛ امیری، ۱۳۸۶). اما بر اساس بررسی‌های انجام شده توسط پژوهشگر تحقیقی در عواملی که بر انتقال یادگیری تأثیرگذار هستند صورت‌نپذیرفته است، بنابراین پژوهش حاضر درصدد است تا تأثیر ویژگی فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در صنعت بانکداری در قالب مدل مفهومی ذیل مورد بررسی قرار دهد.



شکل: مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس سوال اصلی پژوهش حاضر اینست که وضعیت تغییر رفتار و عوامل مؤثر بر آن در صنعت بانکداری چگونه است؟ مبتنی بر این سوال سه فرضیه مطرح شد: شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند، طراحی آموزشی می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند و پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

### روش تحقیق

روش اجرای تحقیق در این پژوهش، توصیفی (غیر آزمایشی) از نوع همبستگی است که در آن، رابطه بین دو یا چند متغیر مورد مطالعه قرار می‌گیرد. تحقیق غیر آزمایشی یک مطالعه تجربی نظامدار است که در آن محقق نسبت به متغیرهای مستقل کنترل مستقیم ندارد زیرا آن‌ها قبلاً رخ داده‌اند و یا اصلاً قابل دستکاری نیستند از روی تغییر همزمان متغیرهای مستقل و وابسته بدون مداخله مستقیم درباره روابط بین متغیرهای استنباطی به عمل می‌آید (شریفی، و شریفی ۱۳۸۳). جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان موسسه مالی و اعتباری فرشتگان شهر مشهد بود که در دوره آموزشی بانکداری ۱ به مدت ۸۰ ساعت در سال ۱۳۹۱ شرکت کرده بودند. محتوای دوره در خصوص مباحث تخصص بانکداری از جمله عقود اسلامی (قرض الحسنه، خرید دین، مضاربه، سرمایه گذاری مستقیم و غیر مستقیم و...) و تحویل داری بود. کل فراگیرانی که در این دوره شرکت داشتند جمعاً ۷۴ نفر بود که به دلیل دسترسی به جامعه یاد شده از کلیه کارکنان ارزیابی صورت گرفت.

**ابزار گردآوری داده‌ها:** در این پژوهش برای سنجش متغیرهای ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری از پرسشنامه محقق ساخته (بر گرفته از پرسشنامه میهالکو، ۲۰۱۰ و چن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳) استفاده شد. برای پرسشنامه انتقال یادگیری نیز از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد. برای تعیین ابزار اندازه‌گیری پرسشنامه ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری از روش روایی محتوایی استفاده شد. بر این اساس از نظر متخصصان اساتید علوم تربیتی و اساتید مدیریت در خصوص پرسشنامه اخذ گردید و جهت احراز روایی ابزار انتقال یادگیری نیز از روش روایی محتوایی استفاده گردید. جهت پایایی ابزارها از آلفای کرونباخ استفاده شد. پایایی کلی پرسشنامه ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری در اجرای نهایی ۰/۸۵ بدست آمد. نهایتاً پایایی پرسشنامه انتقال یادگیری در اجرای نهایی ۰/۷۵ بدست آمد.

**نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها:** در این پژوهش برای تعبیر و تفسیر داده‌های جمع‌آوری شده از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. پاسخ دهی به سؤالات بر اساس مقیاس لیکرت ۶ درجه‌ای است. داده‌های تحقیق شامل نمراتی است که هر مشارکت کننده در هر یک از مؤلفه‌های متغیرهای اصلی پژوهش به دست آورده‌اند. برای تحلیل و گزارش داده‌ها از شاخص‌های توصیفی همچون تعداد، میانگین و انحراف معیار استفاده گردیده است. در بخش استنباطی از آزمون رگرسیون ساده و چندگانه، ضریب همبستگی پیرسون و  $t$  تک نمونه‌ای

<sup>1</sup>-Chen

استفاده گردیده است. جهت پاسخ به سؤال تحقیق از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شده است. به منظور بررسی فرضیات پژوهش از همبستگی پیرسون و تجزیه و تحلیل رگرسیون ساده و چندگانه استفاده شد.

## یافته‌ها

۱. وضعیت تغییر رفتار و عوامل مؤثر بر آن در صنعت بانکداری خراسان چگونه است؟ جهت پاسخگویی به این سؤال از  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد که در جدول (۱) گزارش شده است. جهت محاسبه میانگین مطلوب از نقطه ۷۰ درصدی استفاده شد. همان طور که در جدول مشاهده می‌شود، از بین میانگین کسب شده فقط انگیزه، خودکارآمدی و طراحی آموزشی بالاتر از میانگین مطلوب هستند و بقیه مؤلفه‌ها پایین‌تر از میانگین مطلوب هستند و با میانگین مطلوب فاصله معناداری دارند به عبارتی می‌توان گفت که تغییر رفتار و عوامل مؤثر بر آن در موسسه مال و اعتباری فرشتگان شهر مشهد در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. البته مؤلفه طراحی آموزشی در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

برای تحقق میزان ارتباط مؤلفه‌ها از همبستگی پیرسون استفاده شد. جدول (۲) ماتریس همبستگی متغیرهای سازنده ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری تحقیق را نشان می‌دهد. همان طور که در جدول مشاهده می‌شود، از بین مؤلفه‌ها شرایط فردی با مؤلفه‌های انگیزه، ویژگی‌های فراگیر، مشوق‌های محیطی و محیط کاری معنادار هستند، اما با بقیه معنادار نیستند؛ مؤلفه انگیزه با مؤلفه‌های خودکارآمدی، ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی، پشتیبانی - های محیط کاری، مشوق‌های محیطی و محیط کاری معنادار هستند، اما با بقیه مؤلفه‌ها معنادار نیستند؛ خودکارآمدی با مؤلفه‌های ادراک بهره‌وری آموزش، ویژگی‌های فراگیر و طراحی آموزشی معنادار هستند، اما با بقیه معنادار نیستند؛ ادراک بهره‌وری آموزش با مؤلفه‌های ویژگی‌های فراگیر، پشتیبانی‌های محیط کاری و محیط کاری معنادار هستند، اما با بقیه معنادار نیستند؛ ویژگی‌های فراگیر فقط با طراحی آموزشی معنادار هستند، اما با بقیه معنادار نیستند؛ طراحی آموزشی فقط با مشوق‌های محیطی معنادار نیستند، اما با بقیه معنادار هستند؛ پشتیبانی‌های محیط کاری نیز فقط با انتقال یادگیری معنادار نیستند، اما با بقیه معنادار هستند؛ مشوق‌های محیطی با محیط کاری معنادار هستند، اما با انتقال یادگیری معنادار نیستند و محیط کاری نیز با انتقال یادگیری رابطه معناداری ندارد.

جدول ۱: جدول آزمون t تک‌تومنه‌ای انتقال یادگیری و عوامل مؤثر بر آن

مؤلفه‌ها	میانگین کسب شده	میانگین مطلوب	تفاوت میانگین‌ها	t محاسبه شده	درجه آزادی	معنا داری (دو دامنه)
شرایط فردی	۱۷/۸۷	۱۸	-۰/۱۳	-۱/۲۵	۵۴	۰/۰۰۰
انگیزه	۳۲/۶۱	۳۱/۵	۱/۱۱	۳/۹۰	۵۴	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	۲۶/۵	۲۵/۵	۱/۰۰	۳/۷۰	۵۴	۰/۰۰۰
ادراک بهره‌وری آموزش	۱۷/۴۹	۲۲/۵	-۵/۰۱	-۱۲/۱۳	۵۴	۰/۰۰۰
طراحی آموزشی	۷۱/۳۲	۶۳	۸/۳۲	۱۸/۵۳	۵۴	۰/۰۰۰
پشتیبانی‌های محیطی	۵۲/۴۰	۵۴	-۱/۶	-۶/۷۰	۵۴	۰/۰۰۰
مشوق‌های محیطی	۴۷/۰۳	۶۳	-۱۵/۹۷	-۱۳/۷۰	۵۴	۰/۰۰۰
انتقال یادگیری	۵۶/۰۹	۷۰	-۱۳/۹۱	-۱۲/۷۶	۵۴	۰/۰۰۰

جدول ۲: جدول ماتریس همبستگی (ویژگی‌های فراگیر، طراحی آموزشی و محیط کاری)

مؤلفه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
شرایط فردی	۱									
انگیزه	.۳۹۲**	۱								
خودکارآمدی	.۱۰۲	.۳۱۴**	۱							
ادراک بهره‌وری آموزش	.۰۴۶	.۰۱۳	.۳۶۲**	۱						
ویژگی‌های فراگیر	.۴۲۹**	.۵۶۶**	.۶۷۲**	.۷۶۵**	۱					
طراحی آموزشی	.۰۹۸	.۵۴۸**	.۴۱۵**	-.۱۹۳	.۲۲۹*	۱				
پشتیبانی‌های محیط کاری	.۲۱۱	.۲۷۳*	.۱۰۲	-.۳۷۰**	-.۰۵۷	.۵۷۲	**	۱		
مشوق‌های محیطی	.۴۳۱**	.۲۲۷*	.۰۰۹	-.۱۶۴	.۰۷۹	.۰۹۰	.۳۴۷	**	۱	
محیط کاری	.۲۷۴**	.۳۰۷**	.۰۷۴	-.۳۳۹**	.۰۰۳	.۴۳۷	.۸۶۵**	.۷۷۱	.۰۶۱	۱
انتقال یادگیری	-.۰۷۵	.۱۷۵	.۱۸۱	-.۰۰۵	.۱۰۰	.۲۵۹*	.۱۹۹	.۰۶۱	.۱۶۸	.۰۶۱

۲. آیا شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

به منظور بررسی دقیق‌تر این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد که میزان تبیین کنندگی برابر ۰/۰۷ به دست آمد به این معنا که ۰/۰۷ واریانس متغیر انتقال یادگیری از طریق شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش قابل تبیین است که این مقدار ضعیفی است، همچنین بررسی دقیق با استفاده از آزمون معناداری ضرایب رگرسیون برای بررسی فرضیه ۱، نشان داد که ضرایب استاندارد رگرسیون نمی‌تواند شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش بر انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند (جدول ۳).

جدول ۳: ضرایب رگرسیون استاندارد شده متغیرهای خرده مقیاس‌های ویژگی‌های فراگیر در پیش‌بینی انتقال یادگیری

معنی داری	t	ضرایب رگرسیون استاندارد شده ( $\beta$ )	خطای انحراف استاندارد	ضرایب رگرسیون (B)	متغیرهای پیش‌بین
۰/۲۸	-۱/۰۷	-۰/۱۶	۰/۴۸	-۰/۵۲	شرایط فردی
۰/۲۴	۱/۱۸	۰/۱۸	۰/۳۰	۰/۳۵	انگیزه
۰/۳۱	۱/۰۱	۰/۱۶	۰/۳۷	۰/۳۸	خودکارآمدی
۰/۷۰	-۰/۳۸	-۰/۰۵	۰/۱۶	-۰/۰۶	ادراک بهره‌وری آموزش

۳. طراحی آموزشی می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

به منظور بررسی دقیق‌تر این فرضیه از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد که میزان تبیین کنندگی برابر ۰/۱۰ به دست آمد به این معنا که ۰/۱۰ واریانس متغیر انتقال یادگیری از طریق طراحی آموزشی قابل تبیین است که این مقدار متوسطی است، همچنین بررسی دقیق با استفاده از آزمون معناداری ضرایب رگرسیون برای بررسی فرضیه ۲، نشان داد که طراحی آموزشی در سطح ۵ صدم می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند (جدول ۴).

جدول ۴: ضرایب رگرسیون استاندارد شده متغیرهای خرده مقیاس طراحی آموزشی در پیش‌بینی انتقال یادگیری

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب رگرسیون (B)	خطای انحراف استاندارد	ضرایب رگرسیون استاندارد شده ( $\beta$ )	t	معنی داری
طراحی آموزشی	۰/۲۷	۰/۱۳	۰/۲۵	۱/۹۱	۰/۰۵

۴. پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

به منظور بررسی دقیق‌تر رابطه بین پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی در پیش‌بینی انتقال یادگیری از تحلیل رگرسیون ساده استفاده شد که میزان تبیین‌کنندگی برابر ۰/۰۴ به دست آمد به این معنا که ۴ درصد واریانس متغیر انتقال یادگیری از طریق مؤلفه‌های محیط کاری قابل تبیین است که این مقدار ضعیفی است، همچنین بررسی دقیق با استفاده از آزمون معناداری ضرایب رگرسیون برای بررسی فرضیه ۳، نشان داد که ضرایب استاندارد رگرسیون مؤلفه‌های پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی نمی‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند (جدول ۵).

جدول ۵: ضرایب رگرسیون استاندارد شده متغیرهای خرده مقیاس‌های محیط کاری در پیش‌بینی انتقال یادگیری

متغیرهای پیش‌بین	ضرایب رگرسیون (B)	خطای انحراف استاندارد	ضرایب رگرسیون استاندارد شده ( $\beta$ )	t	معنی داری
پشتیبانی‌های محیطی	۰/۱۷	۰/۱۲	۰/۲۰۲	۱/۳۶	۰/۱۷
مشوق‌های محیطی	-۰/۰۰۹	۰/۱۶	-۰/۰۰۸	-۰/۰۵	۰/۹۵



## بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان داد که وضعیت تغییر رفتار در موسسه مالی و اعتباری فرشتگان شهر مشهد در وضعیت نامطلوبی قرار دارد. این یافته با نتایج پژوهش (شجاع، ۱۳۹۰؛ اورنگی، ۱۳۹۰؛ هداوندی، ۱۳۸۹؛ محمدی، ۱۳۸۸؛ وفادار، ۱۳۸۸؛ عباسیان و همکاران، ۱۳۸۷؛ امیری، ۱۳۸۶) که دریافتند برنامه های آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد کارکنان موفق نبوده اند همخوانی دارد. عوامل مختلفی می تواند بر این یافته اثرگذار باشد اما از آنجا که نتایج عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به جز طراحی آموزشی در موسسه مالی و اعتباری فرشتگان در وضعیت نامطلوبی قرار دارد به نظر می رسد این نقیصه ناشی از عدم توجه به انگیزه درونی و بیرونی کارکنان، نداشتن اعتماد بنفس بالا در کارکنان، عدم روابط بین فردی مناسب، نداشتن فرصتی برای استفاده از ظرفیت فردی برای انتقال، بهره‌وری شخصی کم، اعتقاد نداشتن به عملی بودن مهارت‌های جدید و نداشتن شرایط فردی است که می توانند به عنوان موانعی برای تغییر رفتار در سازمان باشند. ضمن آنکه عدم مشوق های محیطی مناسب و عدم حمایت لازم از سوی همکاران و سرپرستان نیز می تواند در این زمینه اثرگذار باشد.

نتایج مربوط به فرضیه اول پژوهش نشان داد که انتقال یادگیری از طریق شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش قابل پیش‌بینی نیست. این یافته حاکی از آن است که فرضیه اول پژوهش رد می‌شود. این یافته با پژوهش میهالکو (۲۰۱۰) که به این نتیجه رسید که توانایی فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش نمی‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند، همخوانی دارد. البته تعداد زیادی از پژوهش‌ها نیز ناهمخوان با یافته پژوهش حاضر هستند، از جمله پژوهش بین‌سپرین (۲۰۰۶) و بلوم و همکاران (۲۰۱۰)، که نشان از رابطه مثبت بین ویژگی‌های فراگیر و انتقال یادگیری دارد. با توجه به تحقیقات زیادی که حکایت از رابطه مثبت فراگیران به علت شرایط کاری موجود فاقد انگیزه کافی بده و بر این اساس از تعهد کافی برخوردار نبوده‌اند. همچنین به نظر می‌رسد فراگیران وقتی در برنامه‌کاری‌اش برای بکارگیری آموخته‌ها در محیط کاری نداشته است، حجم کارها اجازه عملی ساختن آموخته‌های جدید را نداده است، شرایط زیادی برای استفاده از آموخته‌ها فراهم نبوده است، فراگیر از تلاش برای یادگیری چیزهای جدیدی که مشکل به نظر می‌رسیدند، اجتناب کرده است که باعث شده چنین نتایجی به دست آید.

نتایج مربوط به فرضیه دوم پژوهش نشان داد که انتقال یادگیری از طریق طراحی آموزشی قابل پیش‌بینی است. این یافته حاکی از آن است که فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود. این یافته

نشان داد که طراحی آموزشی پیش‌بین خوبی برای انتقال یادگیری است. این یافته با پژوهش بهاتی و کاتور (۲۰۱۱)، آزن و همکاران (۲۰۱۱)، میهالکو (۲۰۱۰)، بورگ و هاتکینز (۲۰۰۷)، لیم و موریس (۲۰۰۶) و بین‌ساپرین (۲۰۰۶) همخوانی دارد. آن‌ها در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که طراحی آموزشی می‌تواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

با توجه به تحقیقاتی که حکایت از رابطه مثبت بین طراحی آموزشی و انتقال یادگیری دارد شاید یافته مذکور را اینگونه می‌توان تبیین کرد که محتوای آموزشی توانسته است در فعالیت‌های شغلی مورد استفاده قرار گیرد، محتوای آموزشی این دوره، با اهداف برنامه آموزشی سازگار بوده است، محتوا و مواد درسی مورد استفاده در دوره‌ی آموزشی بسیار شبیه به امور واقعی مورد استفاده در کار بوده است، آنچه در دوره‌ی آموزشی تدریس شده، با الزامات شغلی فراگیر مطابقت زیادی داشته است، فضای یادگیری در دوره‌ی آموزشی متناسب با شرایط کاری فراگیر بوده است، فعالیت‌ها و تمریناتی که مربیان در دوره‌ی آموزشی از آن استفاده کرده‌اند به فراگیر کمک کرده تا چگونگی کاربرد آموخته‌هایش را در فضای کار بداند، موقعیت‌های مورد استفاده در این آموزش بسیار شبیه به آنهایی بوده که فراگیر در کار با آن روبرو می‌شده است، کیفیت تکالیف و مواد درسی مورد استفاده در این دوره آموزشی رضایت بخش بوده است که باعث شده که چنین نتایجی به دست آید و بتواند انتقال یادگیری را پیش‌بینی کند.

نتایج مربوط به فرضیه سوم پژوهش نشان داد که انتقال یادگیری از طریق پشتیبانی‌های محیط کاری و مشوق‌های محیطی قابل پیش‌بینی نیست. این یافته حاکی از آن است که فرضیه سوم پژوهش نیز رد می‌شود. یافته‌های پژوهش حاکی از نا مطلوب بودن پشتیبانی محیطی و مشوق‌های محیطی داشت لذا به نظر این نقیصه بیشترین نقش را در بوجود آمدن چنین نتیجه در فرضیه حاضر دارد.

در پایان با عنایت به یافته‌های پژوهش پیشنهادات ذیل ارائه می‌گردد:

- با عنایت به نامناسب بودن پشتیبانی محیطی از سوی مدیران، برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه روابط انسانی در سازمان‌ها و مدیریت رفتار سازمانی با تاکید بر بهبود مهارت‌های ارتباط بین فردی مدیران و کارکنان جهت پرورش شایستگی‌هایی از قبیل اعتماد آفرینی، همدلی، مدیریت تعارض و کار تیمی پیشنهاد می‌گردد تا از این طریق محیط سازمانی به سمت مشوق و پیش‌برنده تغییر یابد.

- همچنین پیشنهاد می‌گردد مکانیزمی پیش‌بینی شود تا قبل از برگزاری برنامه‌های آموزشی مدیران انتظارات خود را از حضور کارکنان در چنین برنامه‌هایی را دقیقاً ترسیم نمایند و پس از بازگشت از آموزش نیز پیگیر پاسخگویی به انتظارات باشند.
- طراحی سیستم پاداش و جبران خدمات مناسب و پیوند آن با نظام آموزش می‌تواند در بهبود انگیزه‌های فردی افراد جهت بهبود عملکرد مناسب باشد.
- عدم وجود سیستم پایش مناسب جهت تضمین انتقال یادگیری از بزرگترین عوامل ایجادکننده این وضعیت در صنعت بانکداری بوده لذا پیشنهاد می‌گردد سازو کاری مناسب در این راستا اتخاذ گردد.
- فراهم نمودن فضای روانی مناسب جهت حضور فراگیران در برنامه‌های آموزشی از طریق برگزاری دوره‌ها در مکان و زمان مناسب و وجود ساختاری مشوق می‌تواند در بهبود انگیزه‌های آنها مناسب باشد.
- وجود سیستم ارزیابی عملکرد مناسب و توانمندسازی مدیران در این زمینه نیز در راستای پایش عملکرد کارکنان پس از پایان دوره آموزشی می‌تواند موثر باشد.
- نهایتاً در محیط‌کاری فرصت استفاده از آموخته‌ها به فراگیران داده شود.

## منابع

- امیری، م. (۱۳۸۶). *ارزیابی اثربخشی دوره‌ی آموزشی شرکت سایپا دیزل بر اساس الگوی کرک پاتریک در تابستان ۸۴*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- پورصادق، ن. (۱۳۸۴). *رویکردهای ارزشیابی اثربخشی آموزشی*، مجله تدبیر، ۱۶۰، ۵۷-۵۴.
- جعفرزاده، م. (۱۳۸۶). *الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان*. ماهنامه تدبیر، ۱۸۶.
- خراسانی، اباصلت؛ حسن زاده بارانی کرد، سودابه. (۱۳۸۶). *راهبردها و استراتژی‌های نیازسنجی آموزشی*، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- زارعی، خ. (۱۳۸۵). *اثربخشی آموزشی*، ماهنامه تدبیر، ۱۶۶.
- زواریان، محمدسعید. (۱۳۸۵). *تدوین دستورالعمل ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت ایران خودرو، بر اساس مدل پاتریک و ارزیابی اثربخشی دوره‌های پنوماتیک، الکتروپنوماتیک و هیدرولیک بر اساس آن*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۰). *اثربخشی آموزشی در سازمان‌های صنعتی و تولیدی*، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی، سال دوازدهم، شماره ۱۱۹، صص ۴۰-۴۴.
- شجاع، ک. (۱۳۹۰). *ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان دانشگاه فردوسی مشهد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد.

- شریفی، ح؛ شریفی، ن. (۱۳۸۳). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات سخن.
- طبرسا، غلامعلی؛ احدیان، منا (۱۳۸۶). مدیریت منابع انسانی؛ قدرتمندی شرکت‌های کوچک، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۹، ص ۱۴.
- عباسیان، ع؛ سلیمی، ق؛ آذین، ر. (۱۳۸۷). ارزیابی کیفیت آموزش‌های مهندسی مطالعه موردی بررسی اثربخشی دوره‌های جوش مقاومتی بر اساس مدل کرک پاتریک. فصلنامه آموزش مهندسی ایران، ۳۹، ۶۲-۳۷.
- محمدی، ز. (۱۳۸۸). بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد از دیدگاه شرکت کنندگان دوره. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- وفادار، م. (۱۳۸۸). بررسی اثر بخشی دوره‌های آموزش کارگزاران بیمه‌ی کشاورزی بر اساس مدل کرک پاتریک، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- هداوندی، م. (۱۳۸۹). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش کارگاهی مدیریت بحران استان کرمان در سال ۱۳۸۸، فصلنامه علمی امداد و نجات، ۱، ۱۷-۳۲.
- Abozed, M., Melaine, Y., Saci, K. (2009). *The influence of work environmental factors on motivation to transfer management training*, Case study of the Libyan oil industry. 9-34
- Ahmad, N.S., GAO, S.S. (2004). Changes problems and challenges of accounting education in Libya, *Journal of Accounting Education*, 13, 3, 365- 390.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J. (1991). The perils of participation: effects of choice of training on trainee motivation and learning, *Personnel Psychology*, 44, 51-65.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research, *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Baldwin, T. T., Ford, K. J., Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988-2008 : an updated review and agenda for future research, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 41-70.
- Bates, R. A., Holton, E. F. I., Seyler, D. L., Carvalho, M. B. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 3, 19-42.
- Baharim, S.B. (2008). *The influence of knowledge sharing on motivation to transfer training: A Malaysian public sector*, published PhD Thesis, Department of Management, university of Victoria, Melbourne, Australia.
- Baridi, T. T. (2005). Transfer of Training :A Review and Diction for future researeh, *personnel psychology Journal*. 1. 63-105.
- Bhati, D. (2007). *Factors that influence transfer of hazardous material training : The perception of selected fire -fightre trainees and supervisors*, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Central Florida Orlando.
- Blume, B. D., Ford, J. K, Baldwin, T. T., Huang, J. L. (2010 ). Transfer of training: a meta-analytic review, *Journal of Management*, 36, ( ۴), 1065 -1105.
- Burke, L. A., Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: an integrative literature review, *Human Resource Development Review*, 6, 263-296.

- Bin saprin, M. (2006). The relationship among trainees characteristics, training design and work environment with training transfer, *Faculty of Management and Human Resource Development, Universiti Teknologi Malaysia, Johor*, 7,23-32.
- Brown, T., Morrissey, L. (2004). The effectiveness of verbal self-guidance as a transfer of training intervention: Its impact on presentation performance, self-efficacy and anxiety. *Innovations in Education and Teaching International*, 41,(3) , 255.
- Brinkerhoff, R.O., Gill, J.S. (1992). Managing the total quality of training, *Human Resource Development Quarterly*, 3, (2), 121–131.
- Chiaburu, D. S., Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer, *Human Resource Development International*, 11, (2), 199–206.
- Chiaburu, D. S., Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports, *International Journal of Training and Development*, 9,(2), 110–123.
- Chen, H. C. (2003). *Cross-cultural construct validation of the learning transfer system inventory in Taiwan*. Dissertation Abstracts International. (UMI No. 3135293).
- Clarke, N. (2002). Job/work environment factors influencing training effectiveness within a human service agency: some indicative support for Baldwin and Ford's transfer climate construct ,*International Journal of Training and Development*, 6 ,146–162.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. and Noe, R. A. (2000) , 'Toward an integrative theory of trainingmotivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research', *Journal of Applied Psychology*,85, 679–707.
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J., Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job, *Personnel Psychology*, 45,(3), 511–527.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis, *Performance Improvement Quarterly*, 10, (2), 22–41.
- Fouche, M. L, (2006). *The role of taxonomies in knowledge management*, Unpublished PhD Thesis, Department of Management, University of South Africa.
- Foxon, M. J. (1997). The influence of motivation to transfer, action planning, and manager support on the transfer process, *Performance Improvement Quarterly*, 10, (2), 42–63.
- Jackson, G. Y., Bushe, G. R. (2007). Leadership development training transfer: a case study of post-training determinants, *Journal of Management Development*, 26, (10), 980–1004.
- Grossman, R., Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters, *International Journal of Training and Development*, 15, 103–120.
- Gist, M., Bavetta, A. G., Stevens, C. K. (1990). Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition and performance level. *Personnel Psychology*, 43,(3), 501-523.
- Handy, L. W. (2008). *The importance of the work environment variables on the transfer of training*, Unpublished PhD Thesis, Department of Education, University of North Carolina State University, Carolina, USA.

- Holton, E. F. I., Baldwin, T. T. (2003). *Improving learning Transfer in organizations*, published by Jossey – Bass, San Francisco. WWW. Josseybass.com .
- Holton, E. F.III., Baldwin, T.T. (2000). Making transfer happen: An action perspective on learning transfer systems, *Advances in Developing Human Resources*, 2, (4), 1–6.
- Hokoma, R. A., Khan, M. K., Hussan, K. (2007). Investigation into the implementation stages of manufacturing and quality techniques and philosophies within the Libyan elements industry, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17, 7, 893- 907.
- Kirkpatrick, D. (2006). *Evaluating Training Programs: the Four Levels*; San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kupritz, V.W. (2002). The relative impact of workplace design on training transfer, *Human Resource Development Quarterly*, 13, 427–447.
- Klimoski, R., Donahue, L. (2001). *Person perception in organizations: An overview of the field* In M. London (Ed), How people evaluate others in organizations, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 5-43.
- Lim, D. H., Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factor that influence learning transfer, *International Journal of Training and Development*, 61, 36-48.
- Lim, D. H. (2001). The effect of work experience and job position on international learning transfer, *International Journal of Vocational Education and Training*, 9, (2), 59–74.
- Lim, D. H., Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer, *Human Resource Development Quarterly*, 17, (1), 85-115.
- Mihalko, B. J. (2010). *The influence of transfer system factors and training elapsed time on transfer in a health care organization*, Dissertation Submitted to the Graduate School of Wayne State University, Detroit, Michigan.
- Naquin, S. S., Holton, E. F. I. (2002). The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning, *Human Resource Development Quarterly*, 13, (4), 357–376.
- Noe, R. A. (۲۰۰۰). *Trainees attributes and attitudes: Neglected influence on training effectiveness*, *Academy of Management Review*, 11, (4), 736-749.
- Park, J. H. (2007) , Factors associated with transfer of training in workplace-learning, *Journal of Workplace Learning*, 19, (5), 311-329.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall)*.
- Russ-Eft, D. (2002). A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer, *Human Resource Development Review*, 1, 45–65.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A. (2001). *The anatomy of team training*, In S. Tobias & J.D. Fletcher (Eds), *Training and retraining: A handbook for business, industry* .
- Saks, A. M. (2002). So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick, *The Industrial-Organizational Psychologist*, 391, 29-30.

- Smith, L. (2004). Continuing professional development and workplace learning: human resource development- the return on the investment. *Library Management* 25(4). 233.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I., Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment, *Journal of Applied Psychology*, 80, 239-252.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., Weisberg, J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness, *International Journal of Selection & Assessment*, 15, (2), 167-174.
- Tannenbaum, S., Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations, *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training, *International Journal of Training and Development*, 11, (4), 282-294.
- Warr, P., Bunce, D. (1995). Trainee characteristics and the outcomes of open learning, *Personnel Psychology*, 48, 347-375