

انتقال یادگیری از محیط آموزش به محل کار در سازمان‌ها و عوامل مؤثر بر آن

حمیده لطفی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه فردوسی مشهد

محمدرضا آهنچیان

دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی

مرتضی کرمی

استادیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی

چکیده: با توجه به اهمیت انتقال یادگیری در آموزش‌های سازمانی، هدف این پژوهش بررسی انتقال یادگیری از محیط آموزش به محل کار در سازمان‌ها و عوامل مؤثر بر آن است. روش پژوهش توصیفی از نوع مطالعه کتابخانه‌ای بود. ابتدا توضیحاتی پیرامون انتقال یادگیری و مفهوم آن، سپس مدل‌های انتقال یادگیری و ضرورت آشنایی با عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری ارائه شده است. در پایان با مرور پژوهش‌ها در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، خلاصه‌ای از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری و مفاهیم آنها دسته‌بندی و ارائه شده است. نتایج در مجموع نشان داد عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری سه دسته را شامل می‌شوند: عوامل مربوط به ویژگی‌های فراگیر (توانایی شناختی - منبع کنترل - نگرش شغلی - انگیزه - خودکارآمدی - سودمندی و ارزش ادراک شده)، عوامل مربوط به طراحی و ارائه آموزش (نیازسنجی - محتوای مرتبط و معتبر - نقش مربی - اهداف یادگیری - راهبردها و روش‌های آموزشی - نظارت و ارزیابی) و عوامل مربوط به محیط کار (جو انتقال در سازمانی - حمایت سرپرست و همکاران - بازخورد - فرصت استفاده - پاسخگویی - تقویت و تشویق در کار - پیگیری - پیوند اهداف سازمان و آموزش - مشارکت افراد در یادگیری و کاربرد - فرهنگ سازمان).

واژگان کلیدی: آموزش‌های ضمن خدمت، عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، کاربرد آموزش در محل کار

مقدمه

افزایش علم و دانش و تغییرات پرشتاب سبب شده است که سازمان‌ها، آموزش و توسعه نیروی انسانی را به‌عنوان ضرورت پیشرفت در رأس برنامه‌های خود قرار دهند؛ به‌طوری که همواره با اتخاذ تدابیر مناسب به طراحی و اجرای نظام توسعه خود می‌پردازند (صباغیان و فیروزی، ۱۳۸۳). «یکی از زمینه‌های اصلی توسعه منابع انسانی، آموزش و پرورش نیروی انسانی است که شامل کلیه آموزش‌هایی است که برای بهتر انجام شدن کارها لازم می‌باشد.» (اسماعیلی، ۱۳۸۵، ۳۰۷). «ضروری است آموزش‌هایی ارایه شود که ضمن تغییر نگرش و بینش فرد در بعد مثبت آن و انطباق فرد با سازمان، بتواند در کارایی و انجام موفق وظایف مفید باشد.» (جعفرزاده، ۱۳۸۶، ۴۴).

ارزشیابی و تعیین اثربخش بودن آموزش‌ها به‌عنوان اصل انکارناپذیر نقش مهمی در اصلاح فرایندها و برنامه‌های آموزش دارد (خاک‌تاریک و عظیمی، ۱۳۸۸). انتقال آموزش درواقع شاخص اصلی اثربخشی دوره‌های آموزشی محسوب می‌شود (نویدی، ۱۳۹۲). زیرا اهداف نهایی آموزش به‌دست نمی‌آیند مگر اینکه انتقال صورت پذیرد. انتقال آموزش میزان حفظ و کاربرد دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از محیط آموزش به محیط کار تعریف می‌شود (Subedi, 2004). مشکل انتقال یادگیری هنگامی رخ می‌دهد که بین آنچه فراگیران می‌آموزند و زمانی که می‌کوشند آموخته‌های خود را در دنیای واقعی به کار گیرند، فاصله داشته باشد (Tate, 2004). اگر مهارت‌های آموخته شده هرگز به محیط کار انتقال نیابد و یا در شغل مورد تصدی و وظایف مرتبط با آن به کار بسته نشود، آموزش ضمن خدمت مهارت‌هایی را ایجاد کرده که هیچ نفعی برای سازمانی که هزینه‌های آن را متقبل شده است، به همراه ندارد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴ به نقل از کریک پاتریک^۱، ۱۹۹۲). بنابراین، به‌منظور جلوگیری از زیان‌های مرتبط با کاهش در عملکرد، باید انتقال یادگیری به‌عنوان یک جزء اصلی و حیاتی فرایند آموزشی در نظر گرفته شود (جودی قاسم‌کندی، ۱۳۹۱ به نقل از مچین و فوگارتی^۲، ۲۰۰۳). با توجه به اهمیت انتقال یادگیری در اثربخشی آموزش‌های سازمانی، هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر انتقال یادگیری در سازمان‌ها می‌باشد.

سوال پژوهش

- چه عواملی بر انتقال یادگیری از محیط آموزش به محل کار موثر است؟

مبانی نظری

مفهوم انتقال یادگیری

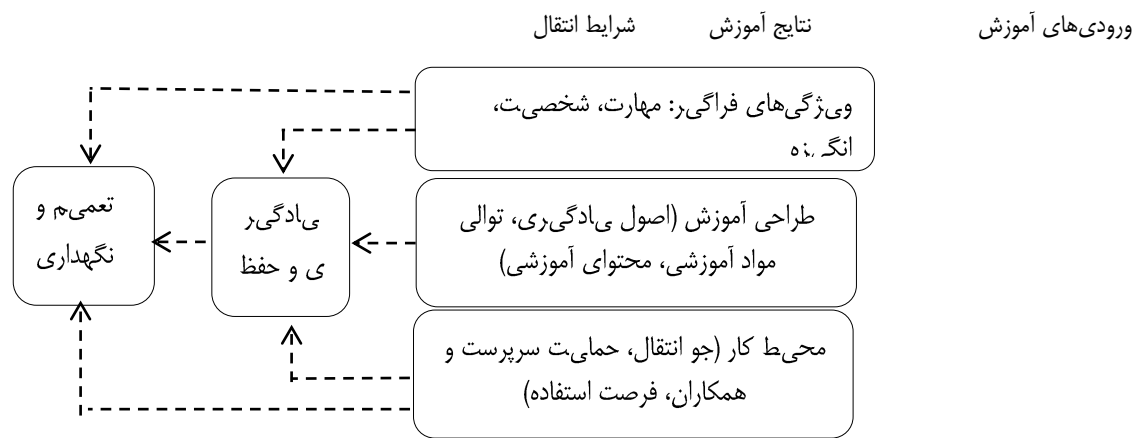
بر این اساس که آموزش تغییرات پایدار در دانش، نگرش و مهارت‌های افراد ایجاد می‌کند، سازمان‌ها امیدوار به "کاربرد مهارت‌ها و دانش-ها در کار" هستند. این مفهوم اصطلاحاتی چون "انتقال یادگیری"، "انتقال آموزش" و "سیستم انتقال یادگیری" که از دیدگاه توسعه منابع انسانی به‌صورت معادل درک شده است را شکل می‌دهد (نجفی و طالبی، ۱۳۹۱). می‌توان به انتقال یادگیری در برنامه‌های آموزشی محل کار به‌عنوان جزء آموزشی اقتصادی در جهت بازگشت سرمایه‌گذاری، اشاره کرد (Taylor, 2000). میزان نگهداری و کاربرد، دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها از محیط آموزش به محیط کار را انتقال یادگیری می‌گویند (Newstrom, 1986; Wexley & Latham, 1991). «انتقال آموزش بستگی به آن دارد که کارآموزان به چه میزان یادگیری در محیط آموزش را به‌طور مؤثر در دنیای واقعی کار تجربه کنند.» (نویدی، ۱۳۹۲، ۳۲).

«برای اینکه انتقال رخ دهد رفتار یاد گرفته شده باید به زمینه کار تعمیم یافته و در طی یک دوره زمانی در کار حفظ گردد.» (Baldwin & Ford, 1988, p. 63). اگرچه تعاریف متعددی موجود است، بر سر این که انتقال یادگیری شامل کاربرد، تعمیم و نگهداشت دانش و مهارت‌های جدید می‌باشد توافق کلی وجود دارد (Ford, 1997 & Weissbein). «حصول اهداف انتقال یادگیری هنگامی است که کارآموزان آنچه را که در آموزش کسب کرده‌اند به کار منتقل می‌کنند، که هم فراگیران و هم سازمان از این نتایج بهره‌مند می‌گردند. نمونه‌های چنین اهدافی عبارت- اند از تغییر رفتار، مشاهده نگرش‌های پس از آموزش، درک انتقال یادگیری، عملکرد شغلی، ماندگاری مهارت و غیره.» (Cheng, 2001, p. 105 & Ho).

مدل‌های انتقال یادگیری

مدل بالدوین و فورد: در این مدل فرایند انتقال از نظر عوامل ورودی آموزش، نتایج آموزش و شرایط انتقال توصیف شده است. شرایط انتقال هر دو (۱) تعمیم موارد آموخته شده در آموزش به بافت شغلی و (۲) نگهداری آنها در طی یک دوره از زمان را شامل می‌شود. نتایج

آموزش میزانی از یادگیری اولیه در طول برنامه آموزش و حفظ آن‌ها پس از آموزش را در برمی‌گیرد. عوامل ورودی آموزش طراحی آموزشی، ویژگی‌های فراگیر و ویژگی‌های محیط کار را شامل می‌شود (Baldwin & Ford, 1988).



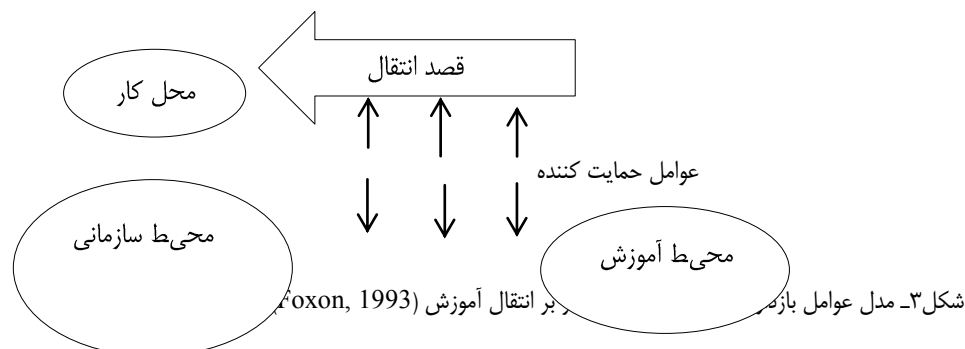
شکل ۱- مدل فرایند انتقال آموزش (Baldwin & Ford, 1988)

مدل هالتون: این مدل سه عامل مهم مؤثر بر انتقال آموزش انگیزه برای انتقال، جو انتقال و طراحی انتقال را نشان می‌دهد. عملکرد فردی هسته اصلی این مدل می‌باشد. یادگیری تنها زمانی منجر به تغییر عملکرد فردی می‌شود که سه عامل تاثیرگذار بر انتقال، در سطح مناسبی قرار داشته باشند (Yamnil, 2001 & McLean).



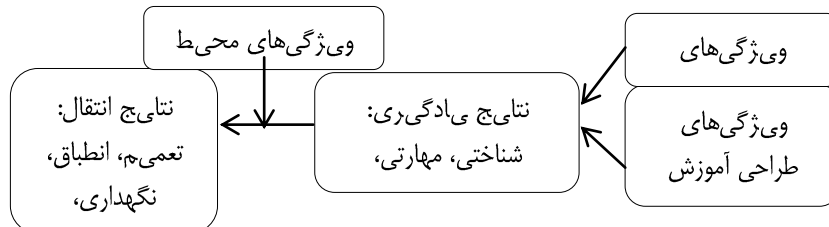
شکل ۲- مدل انتقال آموزش (Holton, 1996)

مدل فاکسون: این مدل براساس نظریه میدان نیروی لویین^۳ (۱۹۵۱) فرایند انتقال را بر حسب عوامل بازدارنده یا تسهیل کننده انتقال در نظر گرفته است. منابع آموزشی یکی از عوامل تسهیل کننده یا مانع انتقال است و به انگیزه فراگیر برای استفاده از آموزش در محیط کار بستگی دارد. عوامل بازدارنده انتقال، جو نامطلوب سازمان، فقدان برنامه آموزشی روشن، انگیزه پایین، عدم اطمینان برای استفاده از مهارت‌ها، عدم حمایت سرپرست را شامل می‌شود. همچنین عوامل تسهیل کننده انتقال، جو سازمانی مطلوب، محتوای آموزشی مرتبط، انگیزه استفاده از مهارت‌ها، استراتژی‌های درونی سازی انتقال، حمایت سرپرست و شناسایی پتانسیل‌های کاربرد را در بر می‌گیرد (Foxon, 1993). عوامل بازدارنده



شکل ۳- مدل عوامل بازدارنده و تسهیل کننده انتقال آموزش (Foxon, 1993)

مدل گلدستین و فورد: این مدل بیشتر میان زمینه‌های مهم برای انتقال نتایج ارتباط برقرار می‌کند. نتایج یادگیری (یادگیری فراگیر و حفظ آموخته‌ها) تحت تأثیر غیر مستقیم دو عامل: ۱- کیفیت آموزش و ۲- آمادگی و انگیزه فراگیر برای یادگیری می‌باشند. میزان انتقال نتایج یادگیری به محل کار (نتایج انتقال) نیز به عوامل موجود در محیط کار (ویژگی‌های کار) بستگی دارد (Goldstein & Ford, 2002).



شکل ۴- مدل عوامل مؤثر بر یادگیری و انتقال نتایج (Goldstein & Ford, 2002)

اهمیت انتقال یادگیری در آموزش‌های سازمانی

آموزش رسمی در محل کار با انتظار بهبود عملکرد فردی و سازمانی طراحی و ارائه می‌شوند. اطمینان از اینکه مهارت‌های آموخته شده در محل کار مورد استفاده قرار می‌گیرند، یا به کار منتقل می‌شوند، برای پژوهشگران و متخصصان توسعه منابع انسانی از اهمیت حیاتی برخوردار است (Burke, 2008 & Hutchins). علیرغم تأکید بر آموزش، ظاهراً بخش عمده‌ای از هزینه‌های آموزش به کار منتقل نمی‌شود. برآوردها نشان می‌دهد که تنها ۱۰ درصد از هزینه‌های آموزش به کار منتقل می‌شود (Grossman, 2011 & Salas). این امر بدان معناست که بخش مهمی از منابع آموزشی اتلاف می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴).

«اگرچه ممکن است کارکنان دانش و مهارت‌های جدید را از طریق آموزش به دست آورند، یادگیری به‌تنهایی برای مؤثر بودن آموزش کافی نیست. اینکه آموزش تا چه حد به بهبود عملکرد منجر می‌شود بستگی به میزان استفاده کارکنان از آموزش‌ها در فرایند شغلی دارد.» (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹، ۳۹۰). پس، یکی از مهم‌ترین مسایل انتقال مثبت آموزش، و یا میزانی است که یادگیری منجر به انتقال نتایج آموزش به کار و تغییرات مربوطه در عملکرد کاری می‌گردد (Goldstein & Ford, 2002). هنگامی که انتقال وجود نداشته باشد، هیچ‌گونه منفعتی وجود ندارد، آموزش هیچ ارزشی نمی‌آفریند و به عبارتی آموزش بی‌فایده است (Babkina, 2014).

با توجه به اینکه انتقال آموزش نقطه اهرم اصلی است که به‌وسیله آموزش پیامدها یا نتایج را در سطح سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهد (Saks, 2006 & Belcourt). بنابراین، «سازمان‌هایی که مایل به افزایش بازگشت سرمایه از سرمایه‌گذاری‌های یادگیری - آموزشی هستند باید تمامی عواملی که بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارند را درک کنند و پس از آن به‌منظور بهبود عوامل بازدارنده انتقال، اقدام نمایند.» (Holton, 2000, P. 334 & Bates & Ruona).

پیشینه پژوهش

در دو دهه اخیر محققان به نرخ تأسّف برانگیز انتقال در سازمان‌ها اشاره کرده‌اند که به‌عنوان "مشکل انتقال" شناخته می‌شود و انتقال تنها حدود ۱۰ درصد از یادگیری به محیط کار را گزارش می‌کنند (فیتز پاتریک^۴، ۲۰۰۱). برآورد دیگری از مطالعات تجربی توسط کیروان و بیرچال^۵ (۲۰۰۶) نیز نشان می‌دهد تنها ۲۰-۱۰ درصد از آنچه در طول آموزش یاد گرفته شده است در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. در یکی از مطالعات اخیر توسط مک کینز^۶ (۲۰۱۰) گزارش شد تنها یک چهارم از مدیران احساس می‌کردند سرمایه‌گذاری‌های آموزشی به بهبود عملکرد منجر می‌شود (دسمیت و مک گرک و اسوارت^۷، ۲۰۱۰). دیگر مطالعات درباره انتقال به‌طور معمول نرخ انتقال را بین ۱۰ درصد تا ۴۰ درصد بیان می‌کنند (Baldwin & Ford, 1988).

در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری، در پژوهش یوسف و نظام^۸ (۲۰۱۲) نتایج نشان داد که انتقال آموزش به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط‌کاری قرار دارد. نتایج پژوهش اسماعیل و کیا^۹ در سال ۲۰۱۳، نشان داد که رابطه مثبت و معنی-

داری بین ویژگی‌های کارآموز (توانایی، انگیزه و شخصیت)، ویژگی‌های آموزشی (برنامه آموزش و فرصت انجام) و تمام ابعاد ویژگی‌های محیطی (حمایت مدیر، حمایت همکاران، پشتیبانی فنی، بودجه در دسترس، حجم کار، محل کار، محیط فیزیکی و روانی) و انتقال آموزش وجود دارد. بهاتی و کار^{۱۰} (۲۰۱۰) در مروری بر تحقیقات انجام شده نقش عوامل فردی و طراحی آموزش در انتقال آموزش را تایید کردند. بنسمن^{۱۱} (۲۰۱۰) نیز نتایج چندین مطالعه درباره عوامل تسهیل کننده یا مانع شونده انتقال یادگیری را فراهم‌آوری بستری برای کاربرد محتوای آموزشی، مهارت یادگیرنده، محیط کارکنان، حمایت و تشویق سرپرستان، نیازها و اهداف سازمان، مربی، یادگیرنده‌ها و میزان انگیزه آنها بیان می‌کند.

نتایج حاصل از مرور پیشینه نشانگر نرخ پایین انتقال یادگیری حاصل از آموزش‌های منابع انسانی به محل کار می‌باشد. همچنین به‌طور کلی بین انتقال یادگیری و سه دسته ویژگی‌های فراگیر، طراحی و ارایه آموزش و محیط کار رابطه وجود دارد.

روش پژوهش

روش پژوهش توصیفی از نوع مطالعه کتابخانه‌ای بود. ابتدا با مطالعه مدل‌های انتقال یادگیری و پیشینه تجربی مولفه‌های اصلی انتقال یادگیری شناسایی شد. سپس با مرور پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه عوامل موثر بر انتقال یادگیری از محیط آموزش به محل کار انجام شدند، مهم‌ترین عوامل بررسی و در زیر مجموعه مولفه‌های انتقال یادگیری (ویژگی‌های فراگیر، طراحی و ارایه آموزش و محیط کار) به همراه مفاهیم آنها و پژوهش‌هایی که از آنها حمایت می‌کنند، دسته‌بندی و ارایه شد.

یافته‌های پژوهش

عوامل موثر بر انتقال یادگیری از محیط آموزش به محل کار

- توانایی شناختی^{۱۲}: هوش کلی افراد
که نشان‌دهنده توانایی درک افکار
پیچیده، انطباق با محیط خود،
یادگیری از تجارب و به‌کارگیری
اشکال مختلف استدلال (Neisser
, et al., 1996).

(۱) عوامل مربوط به ویژگی‌های فراگیر:
پژوهش‌ها

(Heckman, 2000; Noe, 1986
& Schmitt; Ree, 1991 &
Earles; Benseman, 2010; Kia,
2013 & Ismail)

- منبع کنترل^{۱۳}: انتظار اینکه دستیابی به نتایج سازمانی از نظر پاداش و تقویت‌ها در زندگی، در کنترل اعمال خود افراد است (درونی) یا به‌وسیله نیروهای (بیرونی) دیگر کنترل می‌شود (Rotter, 1996).

- نگرش شغلی^{۱۴}: ساختار دانشی که مجموعه‌ای از احساسات و افکار بنیادی از تجربه کار واقعی با یک وظیفه خاص را خلاصه و سازماندهی می‌کند (Ackfeldt, 2010 & Malhotra

(Ree, 1991 & Earles; Kren, 1992; Tziner, 1991 & Haccoun & Kadish; Baumgartel, 1984 & Reynolds & Pathan; Cheng, 2001 & Ho)

(Cheng, 2001 & Ho; Noe, 1986 & Schmitt; Taylor, 2000; ESI, 2011; Blume, 2009 & Baldwin & Huang)

– انگیزه^{۱۵}: شدت و تداوم تلاش‌ها و تمایل فراگیر در جهت فعالیت‌های بهبود یادگیری در قبل، حین و بعد از آموزش (Tannenbaum, 1992 & Yukl) و استفاده از مهارت‌ها و دانش آموخته شده در محیط کار (Bates, 2007 & Kauffeld & Holton).
– خودکارآمدی^{۱۶}: توانایی فرد در سازماندهی و انجام اقدامات مورد نیاز برای رسیدن به اهداف مورد نظر (Bandura, 1997) و یا قضاوت فرد در مورد توانایی خود را برای انجام یک کار خاص (Bandura, 1982).

(Mathieu, 1993 & Martineau & Tannenbaum; Gaudine, 2004 & Saks; Noe, 1986 & schimitt; Cheng, 2001 & Ho; Chiaburu, 2008 & Lindsay)

(ESI, 2011; Noe, 1986 & Schmitt; Tannenbaum, 1992 & Yukl; Benseman, 2010; Kia, 2013 & Ismail)

– سودمندی و ارزش ادراک شده^{۷۷}: فراگیران باید درک کنند که دانش و مهارت‌های جدید یکی از جنبه‌های مربوط به عملکرد کارشان را بهبود می‌بخشد (Baldwin, 1988 & Ford; Clark, 1993 & Dobbins & Ladd).

۲) عوامل مربوط به طراحی و ارزیابی آموزش:
پژوهش‌ها

(Lim, 2006 & Morris; Clark et al., 1993; Yueh, 2013 & Chen & Chiu & Lin; Burke, 2007 & Hutchins; Chiaburu, 2008 & Lindsay)

- نیازسنجی^{۱۸}: فرایند مداوم جمع‌آوری داده‌ها به منظور تعیین این که چه نیازهای آموزشی وجود دارد به گونه‌ای که آموزش می‌تواند به سازمان در جهت تحقق اهدافش کمک کند (Brown, 2002).

- محتوای مرتبط و معتبر^{۱۹}: قضاوت فراگیران در مورد اینکه محتوای آموزش تا چه میزان نیازهای کار را به درستی منعکس می‌کند (Devos, 2007 & Dumay & Bonami & Bates & Holton).

(Gaudine, 2004 & Saks; Bhawani Shankar, 2004; Bates, 2000 & Holton & Seyler; ESI, 2011; Taylor, 2000)

(Newstrom, 1986; Bates, 2003; Lim, 2006 & Morris; Yamnill, 2005 & McLean; Kaur) Bhatti, 2010 &



اولین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار



- اهداف یادگیری^{۲۱}: آنچه که
مخاطبان موردنظر باید یاد بگیرند و
به‌عنوان یک نتیجه برنامه آموزشی
انجام دهند (NDSU, 2013).

- نقش مربی^{۲۰}

(Richman-Hirsch, 2001;
Taylor, 2005 & Russ-Eft &
Chan; Locke, 2002 &
Latham; Blume et al., 2009)

(Dipboye, 1997; Gordon, 2000 & Zemke;
Newstrom, 1986; Benseman, 2010; Burke, 2007 &
Hutchins)

- راهبردها و روش‌های آموزشی^{۲۲}: مجموعه فعالیت‌های نظام-
مند مورد استفاده توسط یک معلم که مراحل روشنی را برای
رسیدن به یک نتیجه خاص فراگیر دربر می‌گیرد (Albus,
& Thurlow & Clapper, 2007).

پژوهش‌ها

(Holladay, 2003 & Quinones; Fogarty, 2004;
Bhawani Shankar, 2004; Lee, 2000 & Kahnweiler;
ESI, 2011)

- جو انتقال در سازمانی^{۳۳}: موقعیت‌های قابل مشاهده یا درک شده در سازمان که مانع از یا تسهیل کننده استفاده از مهارت- های آموخته شده است (Rouiller, 1993 & Goldstein). استفاده از یادگیری در کار را حمایت و تقویت می‌کنند (Waller, 2012).

(Rouiller, 1993 & Goldstein;
Cheng, 2001 & Ho; ESI,
2011; Taylor, 2000;
Benseman, 2010; Waller,
2012; Kia, 2013 & Ismail)

(Holton et al., 1997; Rouiller, 1993 & Goldstein;
Lim, 2006 & Morris; Richman-Hirsch, 2001;
Taylor, 2000; Tracey, 1995 & Tannenbaum,
Kavanagh)

- بازخورد^{۲۵}: انتقادات و پیشنهاداتی که فراگیران پس از کاربرد دانش و مهارت‌های به‌دست آمده از آموزش در کار خود دریافت می‌کنند و با عواقب استفاده از آموخته‌ها مواجه می‌شوند (Babkina, 2014).

- فرصت استفاده^{۲۶}: فرصت‌هایی برای استفاده از آموخته‌های جدید (Lim, 2006 & Morris) و یا میزان دستیابی افراد به منابع و وظایفی در کار که آنها را قادر به استفاده از دانش و مهارت خود می‌نماید (Waller, 2012).

(Brinkerhofl, 1995 & Montesino; Gaudine, 2004 & Saks; Lim, 2006 & Morris; ESI, 2011; Rouiller, 1993 & Goldstein; Taylor, 2000; Waller, 2012; Kia, 2013 & Ismail)

- پاسخگویی^{۲۷}: میزانی که سازمان، فرهنگ و یا مدیریت انتظار دارند که فراگیران از دانش و مهارت‌های دانشی آموخته شده در کار استفاده کنند و برای انجام چنین کاری مسئولیت‌پذیر باشند (Kontoghiorghes, 2002).

- تقویت و تشویق در کار^{۲۸}: وجود سیستمی برای توسعه تشویق و مکانیسمی در جهت پاداش‌دهی به افراد برای دانش (Taylor, 2000).

Newstrom, 1986; Machine,
2002; Tannenbaum, 1992
& Yukl; Benseman, 2010;
Taylor, 2000)

(Brinkerhofl, 1995 & Montesino; Kontoghiorghes,
2002; Newstrom, 1986; Bates, 2003; Tracey et al.,
1995)

- پیگیری^{۲۹}: اتمام آموزش رسمی نباید نشانه اتمام تجربه یادگیری باشد. دوره بالافاصله پس از برنامه آموزش رسمی باید دارای فرصت‌های مختلف برای افزایش یادگیری و نگهداشت آن باشد (Stagl, 2009 & Salas).

(Tannenbaum, 1992 & Yukl; Salas, 2009 & Stagl; Salas, 2006 & Wilson, Priest & Guthrie; Ford, 2009)



اولین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب و کار



- پیوند اهداف سازمان و آموزش:
آموزش و مداخلات آموزشی باید از
اهداف و استراتژی‌های سازمان
حمایت کنند (Montesino, 2002).

(Watad, 1999 & Ospina;
Montesino, 2002;
Brinkerhoff, 1991;
Benseman, 2010)

- مشارکت افراد در یادگیری و کاربرد^{۳۱}: فراگیران مسئول یادگیری هم و یادگیری خوداند که رسیدن به هدف مستلزم این است که فراگیران یکدیگر را در یادگیری و درک کمک کنند (Dooly, 2008).

- فرهنگ سازمان^{۳۲}: مجموعه پیش-فرض‌های ذهنی مشترک که با تعریف رفتار مناسب در موقعیت‌های مختلف، راهنمای عمل در سازمان‌ها (Ravasi, 2006 & Schultz) و نشان دهنده ارزش‌های جمعی، باور-ها و اصول اعضای سازمان است (Needle, 2004).

(Felstead et al., 2008; Collier, 2005 & McManus; Brinkerhofl, 1995 & Montesino; Nielsen, 2009)

(Cheng, 2001 & Ho; Newstrom, 1986; Brinkerhofl, 1995 & Montesino; Tracey et al., 1995)

نتیجه گیری

در راستای توسعه منابع انسانی، اکثر سازمان‌ها همواره درصدد برگزاری دوره‌های آموزشی متعدد، افزایش کمیت و کیفیت آن و در نهایت بهبود عملکرد اعضای خود می‌باشند. با این حال، مرور پیشینه پژوهش نشان داد که تاکنون برخی از سازمان‌ها در این امر موفقیت لازم را به دست نیاورده یا حتی با شکست مواجهه شده‌اند. مهم‌ترین علت این امر را می‌توان در اثربخش نبودن دوره‌های آموزشی دانست و مهم‌ترین مؤثرترین شاخص اثربخشی آموزش‌ها نیز انتقال یادگیری به محیط کار می‌باشد. بنابراین، سازمان‌ها و مدیریت آنها نباید بحث انتقال یادگیری را از نظر دور بدارند؛ چراکه در این صورت آموزش تنها به معنی هدر رفتن منابع و بودجه آموزشی، وقت و انرژی مدیران و دست‌اندرکاران آموزشی و شرکت‌کنندگان در دوره‌ها خواهد بود.

منظور از انتقال یادگیری میزان حفظ و کاربرد دانش و مهارت‌ها و نگرش‌های آموخته شده در دوره‌های آموزشی به محیط کار می‌باشد. در صورتی در راستای افزایش انتقال یادگیری گام خواهیم برداشت که مدل‌های انتقال یادگیری و همچنین عوامل تأثیرگذار بر آن را به‌طور دقیق مورد شناسایی قرار دهیم و در جهت افزایش عواملی که نقش تسهیل کننده و کاهش و بهبود عواملی که نقش بازدارنده یا به عبارتی مانع برای انتقال یادگیری دارند، اقدام نماییم. به‌منظور آشنایی با چنین عواملی، در این پژوهش مدل‌های نظری انتقال یادگیری بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، هالتون (۱۹۹۶)، فاکسون (۱۹۹۳)، گلدستین و فورد (۲۰۰۲) مورد توجه قرار گرفت. همچنین مرور پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری انجام شده‌اند، نشان داد مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری در سه دسته: ویژگی‌های فراگیر (توانایی شناختی - منبع کنترل - نگرش شغلی - انگیزه - خودکارآمدی - سودمندی و ارزش ادراک شده، طراحی و ارایه آموزش (نیازسنجی - محتوای مرتبط و معتبر - نقش مربی - اهداف یادگیری - راهبردها و روش‌های آموزشی - نظارت و ارزیابی) و محیط کار (جو انتقال در سازمانی - حمایت سرپرست و همکاران - بازخورد - فرصت استفاده - پاسخگویی - تقویت و تشویق در کار - پیگیری - پیوند اهداف سازمان و آموزش - مشارکت افراد در یادگیری و کاربرد - فرهنگ سازمان) می‌باشند.

پی‌نوشت‌ها

Kirkpatrick
Machine & Fogarty
Loin
Fitzpatrick
Kirwan & Birchall
McKinsey
DeSmet & McGurk & Schwart
Yusof & Nizam
Ismail & Kia
Bhatti & Kaur
Benseman
Cognitive Ability
Locus of Control
Job Attitude
Training & Transfer motivation
Self-efficacy
Perceived Utility/Value
Needs Analysis
Content Relevance and Perceived content validity
Teacher role
Learning Goals
Instructional Strategies and Methods
Transfer climate
Supervisor & Peer Support

Feedback
Opportunity to Perform
Accountability
28 Strengthen and encourage in work
Follow-up
Strategic Link
Partnership & collaborative learning
organization culture

فهرست منابع:

- اسماعیلی، سمیه. (۱۳۸۵). مفهوم‌شناسی آموزش مستمر در توسعه پایدار کشاورزی. *جهاد، شماره ۲۷۴، ۳۱۳-۲۹۷*.
- جعفرزاده، محمدرحیم. (۱۳۸۶). بازگشت سرمایه؛ الگویی برای ارزیابی اثربخشی آموزش. *ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۰، ۳۹-۳۵*.
- جودی قاسم‌کندی، بابک. (۱۳۹۱). تأثیر ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در سازمان‌های صنعتی (مطالعه موردی): شرکت ایران خودرو خراسان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی، مشهد.
- خاک‌تاریک، مهدی، عظیمی، مهدی. (۱۳۸۸). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان با تأکید بر مدل کرک پاتریک. *مجله صنعت لاستیک، شماره ۴۸، ۱۰۰-۸۶*.
- صباغیان، علی، فیروزی، فاطمه. (۱۳۸۳). آموزش، توسعه نیروی انسانی و جهانی شدن. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی، شماره ۳۲ و ۳۳، ۱۸۰-۱۶۸*.
- فتحی واجارگاه، کورش، دیبا واجاری، طلعت. (۱۳۸۴). *ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی (براساس الگوی کرک پاتریک)*. تهران: آبیژ.
- نجفی، علی، طالبی، حجت‌اله. (۱۳۹۱). طراحی الگوی سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی: با تأکید بر انتقال یادگیری (رفتار). *ماهنامه تدبیر، شماره ۲۳۹، ۵۸-۵۲*.
- نویدی، احد. (۱۳۹۲). *انتقال آموخته‌ها از محیط آموزش به محیط کار. رشد آموزش فنی و حرفه‌ای، شماره ۳، ۳۴-۳۲*.
- Ackfeldt, A. L., Malhotra, N. (2010). Do Managerial strategies? Influence Service Behaviours Insights from a Qualitative study. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 1(3), 43-55*.
- Albus, D., Thurlow, M., & Clapper, A. (2007). Standards-based instructional strategies for English language learners with disabilities (ELLs with Disabilities Report 18). Minneapolis, MN: University of Minnesota, National Center on Educational Outcomes.
- Babkina, M. (2014). Training Transfer improvement at organizational level. Master's Thesis, Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta.
- Baldwin, T. T., Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel psychology, No. 41, 63-104*.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist, 37, 122-47*.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*, Freeman and Co., New York, NY.

-
- Bates, R. A. (2003). *Managers as transfer agents: Improving learning transfer in organizations* San Francisco, CA: Jossey Bass.
 - Bates, R., Kauffeld, S., & Holton, E.F. (2007). Examining the factor structure and predictive ability of the German version of the learning transfer system inventory. *Journal of European Industrial Training* , Vol. 31, pp. 195-211.
 - Bates, R. A., Holton, E. F., & Seyler, D. L. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 3, 19-42.
 - Baumgartel, H. J., Reynolds, M. J. I., & Pathan, R. Z. (1984). How personality and organizational climate variables moderate the effectiveness of management development programmes: A review and some recent research findings. *Management and Labour Studies*, 9(1), 1-16.
 - Benseman, J. (2010). Transferring literacy skills in the workplace. *Reflect*, 13 (Summer), 9-11.
 - Bhatti, M. A., Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 656-672.
 - Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2009). Transfer of training: A meta-analytic review. Online First PDF, *Journal of Management*.
 - Brinkerhoff, R. O. (1991). Using quality assurance to enhance the strategic value of training Paper presented at the International Conference on Corporate Training for Effective Performance, University of Twente, Enschede, The Netherlands.
 - Brinkerhoff, R., Montesino, M. U. (1995). Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study. *Human Resource Development quarterly*, 6 (3), 263-274.
 - Brown, J. (2002). *Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program*. *Public Personnel Management*, No. 4, 569.
 - Burke, L, Hutchins, H (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
 - Cheng, E. W. L., Ho, D. C. K. (2001). Research note: A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel review*, 30 (1), 102-118.
 - 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*, No. 11, 199-206.
 - Clark, S. C., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18, 292-307.
 - Collier, K., McManus, J. (2005). Bridging the Gap: The Use of Learning Partnerships to Enhance Workplace Learning. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 6 (2), 7-16.
 - De Rijdt, C., Stes, A., Vleuten, C. v., & 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.

-
- DeSmet, A., McGurk, M., & Schwart, E. (2010). Getting more from your *training programs*. McKinsey Quarterly.
http://www.mckinsey.com/insights/organization/getting_more_from_your_training_programs
(Accessed on 19 March 2014).
 - Devos, C., Dumay, X., Bonami, M., Bates, R., & Holton, E. (2007), The learning transfer system inventory (LTSI) translated into French: internal structure and predictive validity. *International Journal of Training and Development* , 11 (3), pp. 181-99.
 - Dipboye, R. L. (1997). Organizational barriers to implementing a rational model of training. In M. A. Quinones A. Ehrenstein (Eds.), *Training for a rapidly changing workplace* (pp. 31-60). Washington DC: American Psychological Association.
 - ESI (2011). *Applying training and transferring learning in the workplace: How to turn hope into reality. International an information business*, London, 1-20.
 - Felstead, Alan et al. (2008). *Learning as Work: Teaching and Learning Processes in the Contemporary Work Organisation: Full Research Report ESRC End of Award Report, RES-139-25-0110-A*. ESRC.
 - Ford, Laura (2009). Improving learning transfer. *Industrial And Commercial Training*, 41 (2), 92-96.
 - Foxson, M. (1993). A process approach to the transfer of training: Part 1 The impact of Motivation and supervisor support on transfer maintenance. *Australian Journal of Educational Technology*, 9(2), 130-14.
 - Gaudine, A. P., Saks, A. M. (2004). A longitudinal quasi-experiment on the effects of post- training transfer interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 57-76.
 - Goldstein, I.L., Ford, K.J. (2002). *Training in Organisations; Needs assessment, development and evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
 - Gordon, J., Zemke, R. (2000). The attack on Training. *ISD*, 37(4), 42-53.
 - Grossman, R., Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
 - Heckman, J. J. (2000). Policies to Foster Human Capital. *Research in Economics*, No. 54, 3-56.
 - Holladay, C. L., Quinones, M. A. (2003). Practice variability and transfer of training: The role of self-efficacy generality. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 1094-1103.
 - Holton, E. F., Bates R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human resources development quarterly*, 11 (4), 333-360.
 - Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, No. 8, 95-113.
 - Kirwan, C., Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, No. 10, 252-268.

-
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer learning back to the job in a service organization: A new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 114-129.
 - Kren, L. (1992). The moderating effects of locus of control on performance participation. *Human Relations*, 45 (9), 991-1012.
 - Lee, C. D., Kahnweiler, W. M. (2000). The effect of a mastery learning technique on the performance of a transfer of training task. *Performance Improvement Quarterly*, 13(3), 125-139.
 - 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.
 - Locke, E. A., Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, No. 57, 705-717.
 - Machine, M. A. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing and managing effective training and development* (pp. 263-301). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
 - Mathieu, J. E., Martineau, J. W., & Tannenbaum, S. I. (1993). Individual and situational influences on the development of self-efficacy: Implications for training effectiveness. *Personnel Psychology*, No. 46, 125-147.
 - Montesino, M. U. (2002). A descriptive study of some organizational-behavior dimensions at work in the Dominican Republic: Implications for management development and training. *Human Resource Development International*, 5(4), 393-410.
 - Needle, D. (2004). *Business in context*. London: Thomas learning.
 - Neisser, U. et al. (1996). Intelligence: known and unknowns. *American Psychologist*, No. 51, 77-101.
 - Newstrom, J. W. (1986). Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of management development*, 5 (5), 33-45.
 - Noe, R. A. Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, No. 39, 497-523.
 - Nielsen, K. (2009). A collaborative perspective on learning transfer. *Journal of workplace learning*, 21 (1), 58-70.
 - Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
 - Ree, M., Earles J. (1991). Predicting training success: not much more than G. *Personnel Psychology*, No. 44, 321-332.
 - Richman, H. W. L. (2001). Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 105-120.
 - Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement. *psychological monographs*, Vol. 80, 1-609.

-
- Rouiller, J. Z., Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, No. 4, 377-390.
 - Saks, A., Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, No. 45, 629-648.
 - Salas, E., Stagl, K. C. (2009). Design Training Systematically and Follow the Science of Training, in E. Locke (ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, 2nd edn (Chichester: John W. & Sons), 59-84.
 - Salas, E., Wilson, K., Priest, H., & Guthrie, J. (2006). Design, Delivery, and Evaluation of Training Systems, in G. Salvendy (ed.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, 3rd edn (Hoboken NJ: John W. & Sons), 472-512.
 - Subedi, B. S. (2004). Emerging trends of research on transfer of learning. *International education journal*, 5 (4), 591-599.
 - Tannenbaum, S. I., Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, No. 43, 399-441.
 - Tate, W. (2004). Applying learning in practice. *Industrial and commercial training*, 36 (2), 57-60.
 - Taylor, M. (2000). Transfer of learning in workplace literacy programs. *Adult Basic Education*, 10(1), 3-20.
 - Taylor, P. J., Russ-Eft, D. F., & Chan, D. W. L. (2005). A meta analytic review of behavior modeling training. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 692-709.
 - 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*, No. 80, 239-252.
 - Tziner, A., Haccoun, R. R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics influencing the effectiveness of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*, No. 64, 167-177.
 - Waller, L. (2012). Enhancing the transfer of learning: A focus on the individual. *360° The Ashridge journal*, Spring, 34-41.
 - Watad, M., Ospina, S. (1999). Integrated managerial training: A program for strategic management development. *Public Personnel Management*, No. 28, 185-197.
 - Wexley, K. R., Latham, G. P. (1991). *Developing and training human resources in organizations*, Harper Collins, New York.
 - Yamnill, S., McLean, G. N. (2005). Factors affecting transfer of training in Thailand. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 323-344.
 - Yamnill, S., McLean, G. N. (2001). Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (2), 195-208.
 - Yueh, H. P., Chen, T. L., Chiu, L. A., & Lin, W. C. (2013). Exploring factors affecting learner's perception of learning information and communication technology: A HLM analysis of a national farmers' training program in taiwan. *Educational Technology & Society*, 16 (1), 231-242.

