محیط کاری: حلقه مفقوده در اثربخشی آموزش‌های سازمانی

سارا محمدی ، مرتضی کرمی ، محمود سعیدی رضوانی
۱-دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی درسی، دانشگاه فردوسی مشهد
۲-دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد
۳-دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

چکیده

انتقال یادگیری، مبحث بسیار مهمی در اثربخشی آموزش‌های سازمانی محسوب می‌شود. بطوریکه درک عمیق عوامل موثر بر انتقال یادگیری برای سازمان‌ها بسیار ارزشمند می‌باشد. علی‌رغم سرمایه-گذاری‌های فراوان در آموزش، نتایج ناامید کننده بوده است. یکی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر انتقال یادگیری، محیط کار می‌باشد که البته در پژوهش‌های انجام شده در حوزه انتقال آموزش این مهم بخصوص در کشور مورد غفلت واقع شده است و کمتر به آن توجه شده است. لذا در این پژوهش سعی شده است تا با روش کتابخانه‌ای و بررسی ادبیات مربوط به ویژگی‌های محیط کاری، این عوامل بصورت نظری مورد بررسی قرار گیرد. شناسایی و بررسی این عوامل ضمن اینکه می‌تواند اطمینان از اثربخشی انتقال را تسهیل بخشد؛ باعث می‌شود تا متخصصین در حوزه ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی به عوامل غیر آموزشی نظیر محیط کاری که تاثیر زیادی بر انگیزش کارکنان در انتقال دانش و مهارت‌های یادگرفته شده به محل کار دارد توجه نمایند.

واژگان کلیدی: اثربخشی آموزش، انتقال یادگیری، محیط کاری

بیان مساله

در دو دهه گذشته اقدامات مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی مهم در برابر محیط آشفته و رقابتی کسب و کار جهانی در نظر گرفته شده است. در میان راهبردهای مدیریت منابع انسانی، آموزش نقش مهمی را در تجهیز کارکنان برای به دست آوردن شایستگی‌ها و بروز رسانی آنها در سازمان‌ها ایفا نموده است. بنابراین هم سازمان‌های عمومی و هم خصوصی مبالغ زیادی را صرف آموزش کارکنان می‌کنند. کارکنان شایستگی‌های جدید را کسب می‌کنند اما همیشه این یادگیری‌ها منجر به بهبود محیط کاری نمی‌شود(کونتوقیرقس،[۱] ۲۰۰۲). این در حالی است که مدرسان امید آن را دارند که آنچه تدریس می‌کنند، یاد گرفته شود و حتی انتقال یادگیری فراتر از کلاس درس باشد (مریام و لیهای[۲]، ۲۰۰۵).

بسیاری ازمبالغ، صرف آموزش شده است و اینک کارفرمایان به دنبال بازگشت سرمایه هستند (هالتون، رونا و لیمباچ[۳]، ۱۹۹۸). لیکن نتایج نشان دهنده آن است که کارکنان پس از گذراندن دوره‌های آموزشی و بازگشت به محیط کار هر آنچه را که فرا گرفته‌اند یا فراموش می‌کنند و یا در گوشه قفسه اتاق خود گذاشته و از آن استفاده نمی‌کنند(هاسکینز[۴]،۲۰۰۹). هاکستر[۵] (۱۹۹۸) نشان داد که به ترتیب ۲۵ درصد و ۳۵ درصد فراگیران تلاش می‌کنند تا دانش و مهارت‌های جدید را در شغل خود به کار گیرند و به اعتقاد او این مقدار پایین است. بالدوین و فورد[۶](۱۹۸۸) بیان می‌کند که تنها ۱۰ درصد سرمایه گذاری‌های مربوط به آموزش به شغل انتقال می‌یابد. و مارکس[۷](۱۹۸۶) بیان می‌کند که در برخی از برنامه‌ها ۹۰ درصد از آموزش‌ها ممکن است منتقل نشود. رابینسون و رابینسون[۸](۱۹۹۵) مشاهده نمودند که کمتر از ۳۰ درصد از آموزش به درستی به شغل منتقل می‌شود. وکسلی و لاتام[۹](۲۰۰۲) اظهار نمودند که اگرچه ۴۰ درصد از محتوا فورا بعد از آموزش منتقل می‌شود اما این رقم بعد از شش ماه به ۲۵ درصد کاهش یافته و بعد از یک سال به ۱۵ درصد تنزل می‌یابد. محققینی چون نئو و اشمیت[۱۰]، (۱۹۸۶)؛ بالدوین و فورد، (۱۹۸۸)؛ رویلر و گلدستین[۱۱]، (۱۹۹۳)؛ چنگ و هو[۱۲]، (۲۰۰۱) و هالتون و بالدوین[۱۳]، (۲۰۰۳) براین باورند که یک دلیل برای اینکه انتقال آموزشی پایین و خیلی ناامید کننده است می‌تواند به این عامل برگردد که فرآیند انتقال پیچیده بوده و شامل عوامل و اثرات متعددی نظیر انگیزش، خودکارآمدی، توانایی برای یادگیری، و طراحی آموزشی می‌باشد اگرچه عوامل بسیاری فرآیند انتقال را تحت تأثیر قرار می‌دهند، ولیکن به نظر می‌رسد دوره پس از آموزش حیاتی‌ترین برهه در تسهیل این فرآیند باشد(هندی[۱۴]، ۲۰۰۸). از

[۱] Kontoghiorghes
[۲] Merriam & Leahy
[۳] Holton, Ruona & Leimbach,
[۴] Hutchins
[۵] Hoekstra
[۶] Baldwin and Ford
[۷] Marx
[۸] Robinson & Robinson
[۹] Wexley & Latham
[۱۰] Noe & Schmitt
[۱۱] Rouiller & Goldstein
[۱۲] Cheng & Ho
[۱۳] Holton& Baldwin
[۱۴] Handy

اینرو در این پژوهش سعی شده است تا مهمترین عامل پس از آموزش که محیط کاری می‌باشد و در پژوهش‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ مورد بررسی قرار گیرد.

مفهوم انتقال آموزش

اگرچه سنجش صحیح هزینه‌های آموزش برای مشخص کردن بهره‌وری آموزش بسیار مهم است اما مهمتر از آن بخصوص در طولانی مدت، به نظر می‌رسد این واقعیت باشد که چرا اهداف در نظر گرفته شده در دوره‌های آموزشی محقق نشده است؟ این اهداف آموزش معمولا شامل تغییر در عملکرد کارکنان که تصور می‌شد در نتیجه آموزش به افرادی با عملکرد بهتر در محیط کار تبدیل شوند. بنابراین ازکارکنان انتظار می‌رود تا دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کسب شده در آموزش را در شغل خویش با هدف بهبود عملکردشان به کار گیرند. این کاربرد یادگیری در شغل به عنوان انتقال یادگیری نامیده می‌شود، یعنی تبدیل یادگیری در تغییر رفتار در شغل(نیجامن[۱]، ۲۰۰۴).

در فرهنگ وبستر[۲](۱۹۷۷) اصطلاح "انتقال" به معنای بردن، حمل کردن و رساندن یک فرد، مکان یا موقعیت به دیگری است. و در رشته توسعه منابع انسانی "انتقال" به ارتباط میان اقدامات عمدی با هدف توسعه کارکنان در سازمان از یک سو و پیامدهای واقعی این اقدامات در سوی دیگر اشاره دارد. نیجمان، (۲۰۰۴). انتقال هم به انتقال یادگیری و هم انتقال آموزش اشاره دارد و بنابراین، به این بستگی دارد که در چه موقعیتی ارائه شود (گیلین[۳]، ۱۹۹۵).

هدف از برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها بهبود عملکرد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد و زمانی این اهداف محقق خواهد شد که افراد بتوانند آنچه را که فرا گرفته‌اند در محل کار خود به کار گیرند، از اینرو انتقال آموزشی به تغییرات در رفتار در محل کار اشاره دارد. اگر این تغییرات رفتاری بدون ارتباط با اهداف فوق‌الذکر در نظر گرفته شوند در محدوده انتقال آموزشی قرار نخواهند گرفت (نیجمان، ۲۰۰۴).

بورک و بالدوین[۴](۱۹۹۹) انتقال آموزش را اینگونه تعریف می‌نمایند: به میزانی که فراگیر دانش، مهارت‌ها و رفتارهای یادگرفته شده را در شغل خویش به کار گیرد.

برود و نیوستروم[۵](۱۹۹۲) انتقال را به عنوان کاربرد اثربخش و مستمر دانش و مهارت‌ها هم در حین انجام کار و هم بعد از آن تعریف می کنند.

به زعم نئو[۶] (۲۰۰۵) انتقال آموزش یعنی فراگیر بتواند بطور موثر و مستمر دانش، مهارت‌ها ، رفتارها و راهبردهای شناختی کسب شده را در محل کار خویش به کار گیرد. نئو دو سطح از انتقال آموزش را معرفی می‌نماید: تعمیم آموزش و نگهداشت آموزش. تعمیم آموزش، توانایی کاربرد مستقیم دانش کلامی و مهارت‌های حرکتی در محل کار می‌باشد. نگهداشت آموزش فرآیند به کارگیری توانایی‌های آموزش دیده به طور مستمر و در طول زمان است.

---
۱ Nijman,
۲ Webster
۳ Gielen
۴ Burke and Baldwin
۵ Broad & Newstrom
۶ Noe

عوامل موثر بر انتقال آموزشی

عوامل موثر بر انتقال آموزش را می‌توان به سه دسته تقسیم نمود: ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری (یامکوونکو و هالتون[۱]، ۲۰۰۹).

در سازمان‌هایی که بخصوص بخاطر سودآوری ایجاد شده‌اند، بازگشت سرمایه و اندازه گیری آن بسیار مهم می‌باشد. از اینرو مدیران منابع انسانی برنامه‌هایی را در جهت آموزش و توسعه کارکنان طراحی می‌نمایند. لیکن درموفقیت برنامه‌های تدوین شده برای کارکنان بسیاری از عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار هستند. این عوامل ممکن است ناشی از خود کارکنان و یا خارج از کنترل آنها باشد. علاوه بر این، عوامل ناشی از کارکنان و نیز عوامل محیطی/سازمانی با یکدیگر در تعامل هستند(ییلدریم[۲]، ۲۰۱۲).

ویژگی‌های فراگیر: آن دسته از عواملی که بر انتقال تاثیر می‌گذارند که شامل شرایط فردی، انگیزه، خودکارآمدی و ادراک بهره‌وری آموزش می‌باشد(بورگ و هاتکینز[۳]، ۲۰۰۷).

طراحی آموزشی: طراحی و ارائه برنامه‌های اموزشی به میزان قابل توجهی بر یادگیری و در نهایت نتایج انتقال تاثیر می‌گذارد(بورک و هاتکینز، ۲۰۰۷). برخی از عوامل طراحی آموزشی و توالی فعالیت‌های آموزشی به نظر می‌رسد که می‌تواند بیشترین تاثیر را بر انتقال آموزش به محل کار داشته باشد(برینگرهوف و گیل[۴]، ۱۹۹۲).

محیط کاری[۵]: به طور قابل توجهی محیط‌های سازمانی به عنوان یک عامل مهم در انتقال یادگیری در نظر گرفته می‌شوند و اهمیت زیادی در انتقال دارند(بالدوین و فورد، ۱۹۸۸).

محیط کاری

محیط کاری به ادراک فعلی کارکنان از روابط شخصی که بر انجام کار در یک محیط سازمانی خاص تاثیر می‌گذارد اشاره دارد(لیم و ماریس[۶]، ۲۰۰۶). هم چنین محیط کاری به عنوان جو انتقال و یا آن دسته از عوامل محیط کاری ادراک شده توسط کارکنان که می‌تواند در تشویق یا عدم تشویق آنها در استفاده از دانش و مهارت‌های جدید در محل کار تاثیر بگذارد، در نظر گرفته شود(کرامول و کلب[۷]، ۲۰۰۴). عوامل محیط کاری نقش مهمی در عملکرد کارکنان دارند. این عوامل تاثیر بسیار زیادی بر پیامدهای مثبت و هم منفی کارکنان در محل کار دارند (چاندراسکار[۸]، ۲۰۱۱). عوامل محیط کاری اشاره دارد به روشی که کارکنان عدم حمایتی را از سوی سیاست‌های سازمان‌شان را در آموزش،عدم حمایت از سرپرستان و کارکنان زیر دست آنها، فرصت‌های انجام کار و کافی بودن منابع در محل کار دریافت می کنند(چیابور[۹]، ۲۰۱۰). پیامدهای مثبت انتقال بدون تشویق‌های محیط کار هرگز ظاهر نمی‌شود(کراسمن و سالاس[۱۰]، ۲۰۱۱).

---

۱ Yamkovenko& Holton
۲ Yildirim
۳ Burke & Hutchins
٤ Brinkerhoff & Gill
٥ the work environment
٦ Lim and Morris
۷ Cromwell and Kolb
۸ Chandrasekar
۹ Chiaburu
۱۰ Grossman, R. and Salas

مطالعات نشان داده است که عوامل محیط کاری می‌توانند بر موفقیت و یا شکست انتقال اموزش و تصمیمات کارکنان برای به‌کارگیری مهارت‌های جدید کسب شده در محل کار تاثیر بگذارند(بالدوین و فورد، ۱۹۸۸؛ چیابورو، ۲۰۱۰).

عوامل محیط کاری در پژوهش‌های مختلف متفاوت بوده ولی مهمترین آنها شامل حمایت سرپرست[۱]، حمایت همکاران[۲]، فرصت استفاده[۳]، بازخورد[۴]، آزادی تغییر[۵] می‌باشند(مانگ[۶]، ۲۰۱۴).

حمایت سرپرست

حمایت سرپرست اغلب به عنوان میزانی که سرپرستان ، کارکنان را به شرکت در دوره‌های آموزشی و سپس به کارگیری آن آموزش‌ها در کار تشویق می‌کنند اطلاق می‌شود(فکتیو و راسل و کودیچ[۷]، ۱۹۹۵ وسویزر و ناگی و مولینز[۸]، ۲۰۰۵). یکی از مهمترین عوامل محیط کاری که می‌تواند انتقال آموزش را افزایش دهد حمایت سرپرست می‌باشد(مریام و لیسی[۹]، ۲۰۰۵). یک سرپرست کسی است که به عنوان یک رهبر باتجربه و کسی که می‌تواند مسائل موجود در سازمان را حل نماید شناخته می‌شود و از اینرو وی نقش مهمی را در سطح اول مدیریت سازمانی ایفا می‌نماید(نیجمان، ۲۰۰۴). از اینرو یک سرپرست بایستی یک رابطه غیررسمی را با هدف ایجاد رابطه و درک متقابل میان خود و کارکنانش ایجاد نماید. ایجاد چنین رابطه‌ای رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد(آلن و همکاران[۱۰]، ۲۰۰۰). اگر سرپرست مهارت ارتباطی خیلی خوبی ، خصوصا در طول برنامه‌های آموزشی داشته باشد به احتمال خیلی زیاد کارکنان شایستگی و عملکرد خود را ارتقا خواهند داد (نیجمان، ۲۰۰۴). برای رسیدن به بهبود عملکرد کارکنان هم خود افراد و هم سرپرست آنها بایستی رابطه دوطرفه‌ای را ایجاد نمایند؛ تعهد به دست آمده از این ارتباط منجر به نتایج مثبت در عملکرد کارکنان می‌شود(بلو[۱۱]، ۱۹۶۴).

ریبی[۱۲](۲۰۰۷) اظهار می‌دارد که یک سرپرست می‌تواند در نقش یک مربی کارکنان را در انجام دادن صحیح کارهایشان راهنمایی نماید بویژه زمانی که کارکنان وارد یک فرایند عملیاتی جدید می‌شوند(نقل شده در نهارودین و صادقی[۱۳]، ۲۰۱۳).

هم چنین زمانی که سرپرستان به کارکنان در به کارگیری دانش جدید زمان کافی اختصاص داده و آنها را در رسیدن به این هدف راهنمایی می‌کنند انتقال یادگیری نتایج مثبتی را به همراه داشته است(ان جی و همکاران[۱۴]، ۲۰۱۱).

---

[۱] supervisor support
[۲] Peer support
[۳] Opportunity to use
[۴] Feedback
[۵] Openness To Change
[۶] Maung
[۷] Facteau, Dobbins,Russell, Ladd and Kudisch
[۸] Switzer, Nagy,, Mullins
[۹] Merriam, Leahy
[۱۰] Allen, Poteet & Russell
[۱۱] Blau
[۱۲] Raiby
[۱۳] Naharuddin ,Sadeghi
[۱۴] Ng, Ahmad, Ismail

سرپرستان هم چنین می‌توانند کاربرد مهارت‌های یادگرفته شده را با مخالفت در استفاده از مهارت‌های جدید، دادن بازخورد منفی و یا عدم ارائه بازخورد به افراد و واداشتن فرد به کارهای غیر مرتبط محدود نمایند(راست-افت[1]، ۲۰۰۲).

حمایت همکاران

تحقیق درباره حمایت همکاران در سال‌های اخیر مورد غفلت واقع شده است(بیتس، هالتون، سیلور و کاروالو[2]، ۲۰۰۰ و چیابورو، ۲۰۱۰). به گفته بیتس و همکاران(۲۰۰۰) به نظر می‌رسد که محققین این مهم را که حمایت همکار هم به اندازه حمایت سرپرست می‌تواند در انتقال یادگیری تاثیرگذار باشد را مورد غفلت قرار داده‌اند. بنابراین مهم است که بدانیم که حمایت همکاران هم سهم منحصر به فردی در انتقال یادگیری خواهد داشت(بورک و هاتکینز[3]، ۲۰۰۷).

حمایت همکاران اغلب به عنوان تشویق همکاران فرد به استفاده از یادگیری جدید در محل کار اشاره دارد. این حمایت نشات گرفته از همکاران می‌تواند تاثیر معناداری بر توانایی کارکنان در به کارگیری دانش جدید در محل کار داشته باشد(بیتس و همکارن، ۲۰۰۰).

بر طبق متا تحلیل صورت گرفته توسط بلوم و همکاران[4](۲۰۱۰) که در ان ۸۹ مطالعه درباره انتقال یادگیری را مورد بررسی قرار داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که حمایت سرپرست و حمایت همکار رابطه قوی در انتقال یادگیری دارند اما تجزیه و تحلیل بیشتر تایید نمود که حمایت سرپرست تاثیر قویتری بر انتقال یادگیری نسبت به حمایت همکاران دارد.

بورک و هاتکینز(۲۰۰۷) بر این باور هستند که حمایت همکاران می‌تواند تاثیر به مراتب بیشتری بر انتقال یادگیری نسبت به حمایت سرپرستان داشته باشد.

در پژوهشی که توسط چیابورو(۲۰۱۰) بر روی ۴۴۰ تن ار کارکنان یک سازمان در ایالات متحده آمریکا صورت گرفته است. نتایج نشان دهنده آن بوده که حمایت همکاران پیش بینی کننده قوی در انتقال یادگیری و حفظ انتقال بوده است.

هم چنین

بیتس و همکاران(۲۰۰۰) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که اگرچه حمایت سرپرست می‌تواند رابطه قوی با انتقال آموزش داشته باشد اما خود کارکنان گزارش داده‌اند که آنها زمانی می‌توانند به خوبی انتقال را انجام دهند که همکارانشان در محل کار آنها را در به کارگیری دانش جدید تشویق نموده و در این باره با آنها بحث نمایند.

همکاران فرد از طریق ایجاد ارتباط با فرد، اشتراک گذاری و تبادل ایده‌ها درباره محتوای دوره، ارائه کمک و همچنین بازخورد مثبت در استفاده از مهارت‌های جدید به فرد در انتقال یادگیری تاثیر می‌گذارند (مارتین[5]، ۲۰۱۰).

آزادی تغییر

[1] Russ-Eft
[2] Bates, Holton, Seyler,Carvalho
[3] Burke, Hutchins
[4] Blume Ford, Baldwin, Huang
[5] Martin

هنجارهای غالب گروه تا چه حد می‌تواند در به کارگیری دانش و مهارت‌های جدید توسط فرد تشویق کننده و یا دلسرد کننده باشد(بروکر[۱]، ۲۰۱۵). به عنوان مقاومت گروه‌های کاری برای اعمال تغییرات، اشتیاق برای ایجاد تغییر و میزان حمایت صورت گرفته از افرادی که تکنیک‌های یاد گرفته شده در فرآیند آموزش را به کار می‌گیرند، تعریف می‌گردد(هالتون و بالدوین، ۲۰۰۳).

پیامدهای مثبت کاری۲

شامل بهره‌وری بیشترو اثربخشی کار، رضایت شخصی بیشتر، احترام بیشتر، افزایش حقوق و مزایا، ایجاد فرصت برای برنامه‌های توسعه شغلی بیشتر یا فرصت برای پیشرفت در سازمان است (هالتون و بالدوین، ۲۰۰۳).

پیامدهای منفی کاری۳

به عنوان توبیخ‌ها، جریمه‌ها، رنجش خاطر همکاران، کار جدید نسبتاً زیاد یا احتمال عدم ارتقای شغلی(افزایش حقوق) علی رغم کسب مهارت‌های جدید تعریف می‌شود (هالتون و بالدوین، ۲۰۰۳).

بحث و نتیجه‌گیری

تغییرات شتابنده ناشی از تحول فناوری اطلاعات و ارتباطات از یک سو و تغییر در الگوی زندگی بسیاری از مردمان عصر حاضر از سوی دیگر، چالش‌های متعددی را پیش روی سازمان‌های سراسر دنیا ایجاد نموده است. در چنین شرایطی سازمان‌ها جهت تداوم در دنیای رقابتی، رویکرد خود را به سمت بهسازی منابع انسانی معطوف نموده‌اند. بنابراین، آموزش و توسعه علم کارکنان به شکل یک استراتژی کلیدی برای سازمان ها می باشد تا ازمزیت رقابتی برخوردارشوند.اما این مزیت تنها با برگزاری دوره های آموزشی حاصل نمیگردد،آموزش درصورتی موثراست که کارآموزان به طور موفق،دانش،مهارتها ونگرشهای آموزش داده شده را انتقال دهند و از این طریق،عملکرد خویش را بهبود بخشند یکی از نگرانیهای سازمانها اینست که هزینه های آموزش هدر میرود چرا که تنها برخی از دانش، مهارت و نگرشی که در دوره های آموزشی آموزش داده می شود به .محل کار و مشاغل منتقل میگرد. لیکن درموفقیت برنامه‌های تدوین شده برای کارکنان بسیاری از عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار هستند. این عوامل ممکن است ناشی از خود کارکنان و یا خارج از کنترل آنها باشد. علاوه بر این، عوامل ناشی از کارکنان و نیز عوامل محیطی/سازمانی با یکدیگر در تعامل هستند. اگر محیط کاری امکانات حمایت از انتقال دانش جدید را فراهم نکند، این دانش به زودی فراموش خواهد شد.

همانطور که برینکرهاف و مونتسینو[۴](۱۹۹۵) گفته اند:" تیروی قدرتمند برای یادگیری در یک سازمان بخش آموزش نیست بلکه خود سازمان است. محل کار می‌تواند افراد را به مراتب کارآمدتر از حتی بهترین بخش آموزش که کارکنان را آموزش می‌دهد نماید"بنابراین، اگر دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید به محل کار منتقل می‌شود این محل کار است که باید به گونه‌ای طراحی کرد تا انتقال را تحریک و تسهیل نماید. به عبارت دیگر، محیط کاری باید از انتقال

---

۱ Broucker
۲ Personal OutcomesPositive
۳ Personal Outcomes Negative
۴ Brinkerhoff, Montesino

آموزش حمایت نماید. در این بین می‌توان گفت که برای رسیدن به هدف موردنظر که انتقال آموزش است هم آموزش و هم محیط کاری باید در یک راستا قرار گرفته و به هردوی آنها توجه نمود

منابع

Allen, T. D., Poteet, M. L., & Russell, J. E. (۲۰۰۰). Protege selection by mentors : What makes the
different? Journal of Organizational Behavior, ۲۱, ۲۷۱-۲۸۲.

Bates, R. A., Holton, E. F. III, Seyler, D. L., Carvalho, M. A. (۲۰۰۰), The role of interpersonal
factors in the application of computer-based training in an industrial setting, Human Resource Development International, Vol. ۳, no. ۱, pp. ۱۹-۴۲.

Blau, P. (۱۹۶۴). Exchange and power in social life. New York: John Wiley.

Blume B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., Huang, J. L. (۲۰۱۰), Transfer of training: A meta-analytic
review, Journal of Management, Vol. ۳۶, no. ۴, pp. ۱۰۶۵-۱۱۰۵

Brinkerhoff, R. O., & Gill, S. J. (۱۹۹۴). The learning alliance: Systems thinking in human resource development. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Brinkerhoff, R. O., Montesino, M. U. (۱۹۹۵), Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study, Human Resource Development Quarterly, Vol. ۶, no. ۳, pp. ۲۶۳-۷

Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (۱۹۹۲). Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Broucker, Brunu(۲۰۱۵). FIRST THINGS FIRST:FOCUSING ON THE OBVIOUS FOR BETTER MANAGEMENT AND LEADERSHIP DEVELOPMENT. Transylvanian Review of Administrative Sciences, No. ۴۶ E/۲۰۱۵, pp. ۵۳-۷۰

Burke, L. A. and Baldwin, T. T. (۱۹۹۹) 'Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate', Human Resource Management .۳۸(۳): ۲۲۷-۴۲.

Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (۲۰۰۷). Training transfer: An integrative literature review. Human Resource Development Review, ۶(۳), ۲۶۳–۲۹۶.

Chandrasekar, K. (۲۰۱۱). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organizations. International Journal of Enterprise Computing and Business System, ۱(۱), ۱-۲۰

Cheng, E. W., & Ho, D. C. (۲۰۰۱). A review of transfer of training studies in the past decade. Personnel Review, ۳۰(۱), ۱۰۲–۱۱۸.

Chiaburu, D.S. (۲۰۱۰) The Social Context of Training: Coworker, Supervisor, or Organizational Support? Industrial and Commercial Training, ۴۲(۱), pp. ۵۳_۵۶. DOI: ۱۰,۱۱۰۸/۰۰۱۹۷۸۵۱۰۱۱۰۱۳۷۲۴.

Cromwell, S.E. and Kolb, J.A. (۲۰۰۴). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. Human Resource Development Quarterly, ۱۵, ۴۴۹-۴۷۱.

Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T. and Kudisch, J.D. (۱۹۹۵).The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. Journal of Management, ۲۱, ۱-۲۵.

Gielen, E. W. M. (۱۹۹۵). Transfer of training in a corporate setting. Doctoral dissertation. Enschede: University of Twente.

Grossman, R. and Salas, E. (۲۰۱۱). The transfer of training: what really matters. International Journal of Training and Development, ۱۵, ۱۰۳-۱۲۰

Handy, L. W. (۲۰۰۸).The importance of the work environment variables on the transfer of training, Unpublished PhD Thesis, Departent of Education, University of North Carolina State University, Carolina, USA.

Hoekstra, M. R. (۱۹۹۸). Gedragsbeïnvloeding door cursussen: Een studie naar de effecten van persoons-, cursus- en omgevingskenmerken. [Influencing behaviour through training programmes: A study of the effects of personal, training programme and environmental characteristics] Doctoral dissertation. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Holton, E. F., III, Ruona, W. E. A., & Leimbach, M. (۱۹۹۸). Development and validation of a generalized learning transfer climate questionnaire: Final research. In Academy of Human Resource Development ۱۹۹۸ Conference Proceedings (pp. ۴۸۲–۴۸۹). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.

Holton, E. F., III, & Baldwin, T. T. (۲۰۰۳). Making transfer happen. In E. F.Holton III, & T. T. Baldwin (Eds.), Improving learning transfer in organizations (pp. ۳–۱۵). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Hutchins, H. M. (۲۰۰۹). In the trainer's voice: A study of training transfer practices. Performance Improvement
Quarterly, ۲۲(۱), ۶۹-۹۳. http://dx.doi.org/۱۰,۱۰۰۲/piq.۲۰۰۴۶

Kontoghiorghes, C. (۲۰۰۲). 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, ۱۵(۳), ۱۱۴–۱۲۹.

Lim, D.H. and Morris, M.L. (۲۰۰۶). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction, Organizational Climate on Perceived Learning and Transfer of Training, Human Resource Development Quarterly, ۱۷(۱), ۸۵-۱۰۴.

Martin, H.J. (۲۰۱۰) Improving Training Impact Through Effective Follow-up: Techniques and their Application. Journal of Management Development, ۲۹(۶), pp. ۵۲۰_۵۳۴

Marx, R. D. (۱۹۸۶). Self-managed skill retention. Training and Development Journal, ۴۰(۱), ۵۴-۵۷.

Maung,K(۲۰۱۴). Work Environment Factors Influence on Transfer of Training in MYANMAR. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. ۴, Issue ۱ (June) ISSN ۲۲۸۹-۱۵۶۰

Merriam, S. B., & Leahy, B. (۲۰۰۵). Learning transfer: A review of the research in adult education and training. PAACE Journal of Lifelong Learning, ۱۴(۱), ۱–۲۴.

Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia. International Journal of Independent Research and Studies – IJIRS ISSN: ۲۲۲۶-۴۸۱۷; EISSN: ۲۳۰۴-۶۹۵۳ Vol. ۲, No.۲ (April, ۲۰۱۳) ۶۶-۷۸ Naharuddin. N,Sadeghi. M(۲۰۱۳).

Ng, K. H., Ahmad, R., Ismail, A. (۲۰۱۱), The impact of the supervisor’s role in training programmes on the transfer of training: A case study in four East Malaysian local governments, Research and Practice in Human Resource Management, Vol. ۱۹, no. ۲, pp. ۲۴-۴۲.

Nijman, D. J. J. (۲۰۰۴). Differential effects of supervisor support on transfer of training. Enchede: University of Twente.

Nijman, D.-J.J.M. (۲۰۰۴) ‘Supporting Transfer of Training: Effects of the Supervisor’, Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede.

Noe, R. A., & Schmitt, N. (۱۹۸۶). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. Personnel Psychology, ۳۹(۳), ۴۹۷–۵۲۳.

Noe, R. A. ۲۰۰۵. Employee training and development (Third Edition). The McGraw Hill.

Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (۱۹۸۹). Training for impact: How to link training to business needs and measure the results. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (۱۹۹۳). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. Human Resource Development Quarterly, ۴(۴), ۳۷۷–۳۹۰.

Russ-Eft, D. (۲۰۰۲) A Typology of Training Design and Work Environment Factors Affecting Workplace
Learning and Transfer. Human Resources Development Review, ۱(۱), pp. ۴۵_۶۵.

Switzer, K. C., Nagy, M. S., Mullins, M. E. (۲۰۰۵), The influence of training reputation, managerial support, and self-efficacy on pre-training motivation and perceived training transfer, Applied H.R.M. Research, Vol. ۱۰, no.۱, pp. ۲۱-۳۴.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (۲۰۰۲). Developing and training human resources in organizations (۳rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yamkovenko, B., & Holton III, E. F. (۲۰۰۹).Towards a theoretical model of dispositional influences on transfer of learning.In۱۰th AHRD International Conference on Human Resource Development.

Yildirim, D. (۲۰۱۲). The Factors Affecting Training Effectiveness And Research Findings. Global Journal ofScience Frontier Research, ۱۰(۶).