

## تدوین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری

خدایار ابیلی

استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

سید کمال خرازی

استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

مهدی سبحانی نژاد

دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه شاهد، تهران، ایران.

علیرضا یوزباشی\*

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

دریافت ۹۴/۰۱/۲۰ پذیرش: ۹۴/۰۴/۰۸

**چکیده:** سازمان‌ها، سالانه مبالغ سنگینی را به منظور بهبود عملکرد کارکنان خود در زمینه آموزش و یادگیری، سرمایه‌گذاری می‌کنند. با وجود توجه بسیار زیاد، به آموزش و برنامه‌های آموزشی، مطالعات انجام‌شده، حاکی از آن هستند که بسیاری از این برنامه‌ها، اثربخشی لازم را از حیث انتقال یادگیری ندارند و انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی، به میزان بسیار اندکی صورت گرفته و نرخ بازگشت سرمایه حاصل‌شده برای آنها بسیار کم می‌باشد. لذا آگاهی از عوامل زمینه‌ساز یا مانع انتقال آموخته‌ها به محیط کاری و به تبع آن، بازگشت سرمایه در منابع انسانی، برای سازمان‌ها به‌ویژه بانک‌ها و شهرداری‌ها بسیار حائز اهمیت است. از این رو، در این پژوهش، به بررسی مدل‌ها و پژوهش‌های موجود در خصوص انتقال یادگیری، پرداخته شد و یک الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری، ارائه گردید. نتایج پژوهش نشان داد که عمده‌ترین عوامل انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار شامل عوامل فردی و سازمانی می‌باشد. عوامل فردی، عواملی هستند که بر کاربرد دانش و مهارت کسب‌شده از محیط آموزشی در محیط کار، تأثیر می‌گذارند و شامل: انگیزش، نگرش، خودکارآمدی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد. همچنین عوامل سازمانی، عواملی هستند که مربوط به محیط کاری هستند و انتقال یادگیری و کاربرد آنچه در دوره‌های آموزشی آموخته می‌شوند را تحت تأثیر قرار می‌دهند و شامل: فرصت کاربرد، حمایت، پاسخگویی، کارراهه، جو سازمانی و پیامدهای فردی می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** آموزش، بازگشت سرمایه، منابع انسانی، سازمان‌های شهری

طبقه‌بندی JEL: D24, D85, A20, O15

## ۱- مقدمه

هنگامی که از اهمیت منابع انسانی صحبت می‌شود، عمدتاً توجه به انسان‌های فرهیخته و رشدیافته، معطوف می‌شود. در واقع نیروی انسانی، واجد توانایی و مهارت است که می‌تواند منشأ تحولات مثبت در بخش‌های مختلف جامعه گردد و به طور معمول، این توانایی و مهارت، از طریق آموزش و سرمایه‌گذاری، حاصل می‌شود و این افراد توسعه‌یافته، موجبات پیشرفت و توسعه را در جنبه‌های اجتماعی و اقتصادی، فراهم می‌آورند. اگرچه می‌توان برای آموزش‌های سازمانی، اهداف یا ضرورت‌های متنوعی را در نظر گرفت ولی بدون تردید، مهم‌ترین هدف آموزش‌های سازمانی، تغییر در عملکرد کارکنان به نحوی است که موجب ارتقای سطح کیفی و کمی محصول یا خدمات سازمان گردد (یوزباشی، ۱۳۸۹). آموزش از جمله راه‌هایی است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند منابع انسانی خود را به سرمایه‌های انسانی تبدیل کنند (محمدپور زرنندی و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۴).

در این راستا، هدف هرگونه مداخله یادگیری، آماده‌سازی کارکنان، بهبود نگرش، مهارت و دانش آنان است تا آنها را قادر به انجام بهینه وظایف و کنترل مشکلات و موانع شغلی نماید (Sepeng & OgutuMiruka, 2013). بنابراین زمانی یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقای مهارت و افزایش دانش، عرضه کند. این امر، به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری اشاره دارد که «انتقال یادگیری»<sup>۱</sup> نامیده می‌شود. در این راستا اگر در گذشته، برگزاری دوره‌های آموزشی و شرکت کردن کارکنان در این دوره‌ها اقل‌کننده به نظر می‌رسید، امروزه از آموزش، انتظار می‌رود که بتواند تحقق اهداف سازمانی را تسهیل کند. بنابراین در نظام

آموزش سازمان‌ها علاوه بر انجام آموزش باید به انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار نیز توجه کنند.

در سراسر دنیا، کارفرمایان اصولاً بخش قابل توجهی از سرمایه خود را همه ساله صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند تا از این طریق، کارها، بهبود یابند و با کارایی بیشتر و هزینه کمتری انجام شوند. زمانی که آموزش ارائه شده به کارکنان، به محیط کار آنها منتقل نمی‌شود؛ در حقیقت آنها زمان، پول و اعتقاد به آموزش را به عنوان یک سرمایه‌گذاری تجاری مناسب و با صرفه، از دست می‌دهند. آموزش باید براساس تأثیری که بر رفع نیازهای عملکردی سازمان می‌گذارد، مورد ارزیابی واقع شود. به منظور پابرجاماندن در شرایط رقابتی بازار کار و داشتن نرخ بازگشت سرمایه (ROI)<sup>۲</sup> مناسب، انتقال نگرش‌ها، مهارت‌ها، دانش و رویه‌های جدید آموخته شده به محیط کار، الزامی می‌باشد (Yaw, 2008).

در این راستا سازمان‌ها، سالانه، مخارج سنگینی را به منظور بهبود عملکرد کارکنان خود در زمینه آموزش و یادگیری، سرمایه‌گذاری می‌کنند، این در حالی است که نرخ بازگشت سرمایه حاصل شده برای آنها بسیار کم است. طبق برآوردهایی که اخیراً انجام شده است حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری در امر آموزش، به هدر می‌رود و فقط ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری‌های انجام شده در زمینه آموزش، سالانه به انتقال یادگیری و بهبود عملکرد، اختصاص می‌یابد (Weldy, 2009).

پژوهش‌های انجام شده حاکی از آن هستند که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی، بلافاصله پس از آموزش، به محیط کار، انتقال می‌یابد و پس از شش ماه این مقدار به ۲۵ درصد و با گذشت یک سال به ۱۵ درصد، کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با گذشت زمان، کارکنان قادر به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات کسب‌شده نیستند. این موضوع

بیانگر اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی می‌باشد، حال آنکه لازمه بهره‌برداری هرچه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش، به‌کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار (انتقال یادگیری) می‌باشد (عباس‌پور و وفایی‌زاده، ۱۳۸۹). همچنین برخی از مطالعات، حاکی از آن هستند که تقریباً ۱۰ تا ۱۵ درصد از محتوای آموزشی، منجر به تغییر رفتار در محیط کار می‌شود (Cromwell & Kolb, 2004)، (Lim & Morris, 2006) این برآورد حاکی از چالش‌برانگیز بودن بازگشت سرمایه‌گذاری (ROI) در آموزش می‌باشد. بنابراین برای بهبود عملکرد فردی و افزایش اثربخشی سازمان، توجه به انتقال یادگیری از محیط آموزشی به محیط کار، لازم و مناسب است.

دانشمندان بر این عقیده هستند که مهارت، دانش، رفتار و نگرش‌هایی که از طریق آموزش به دست می‌آیند، اگر به شغل فرد، تعمیم داده نشوند، ارزش چندانی نخواهند داشت؛ به عبارت دیگر، اگر آموزش، تبدیل به عملکرد نشود، عملاً بی‌فایده خواهد بود. انتقال یادگیری، مقوله بسیار مهمی است که با موضوعاتی همچون تغییرات فردی و نیازهای سازمانی، در ارتباط می‌باشد و اگر ما اعتقاد داریم که آموزش باعث ایجاد تمایز بین عملکرد فردی و سازمانی می‌شود باید بدانیم که چطور فرایند انتقال را هدایت کنیم (Yamhill & Mclean, 2001). بدین منظور آموزش باید باعث افزایش اعتبار و ارزش سازمان شود و این به آن معنی است که باید یادگیری به محیط کار، انتقال داده شود (Yaw, 2008).

امروزه اکثر سازمان‌ها، دوره‌های آموزشی متعددی را برای ایجاد تغییرات در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان برگزار می‌کنند. اجرای هر دوره، متضمن سرمایه‌گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال می‌باشد؛ لذا آگاهی از انتقال آموخته‌ها به

محیط کاری و بازگشت سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، برای سازمان‌ها به ویژه بانک‌ها و شهرداری‌ها بسیار حائز اهمیت است، زیرا در این گونه سازمان‌ها که ارائه‌دهنده خدمات شهری هستند، به دلیل سرعت و درآمدزایی فناوری‌ها و دانش‌های مرتبط، به‌روزرسانی نیروی انسانی از طریق آموزش‌های مستمر تخصصی، بسیار ضرورت دارد. از این‌رو همواره به مقوله آموزش و یادگیری کارکنان توجه ویژه‌ای می‌شود.

با وجود توجه بسیار زیاد به آموزش و برنامه‌های آموزشی در این سازمان‌ها، مطالعات انجام‌شده حاکی از آن هستند که بسیاری از این برنامه‌ها، اثربخشی لازم را از حیث انتقال یادگیری ندارند و انتقال مهارت‌های آموخته‌شده به محیط کار، به عنوان یکی از مهم‌ترین شاخص‌های اثربخشی برنامه‌های آموزشی، به میزان بسیار اندکی صورت می‌گیرد و برخلاف سرمایه‌گذاری‌های کلان در آموزش و منافع بالقوه آن، متولیان و مسئولان سازمانی هنوز هم مطمئن نیستند که کارکنان به چه میزان بعد از دوره‌های آموزشی، در محیط کار، متفاوت عمل می‌کنند (Blume et al., 2010). بر این اساس در این پژوهش تلاش شده است که با بررسی مدل‌ها و پژوهش‌های موجود در خصوص انتقال یادگیری، الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه‌گذاری در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری ارائه گردد؛ بدین منظور برای پاسخگویی به این مسئله، به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته خواهد شد:

- ۱- عوامل فردی مؤثر بر انتقال اثربخش یادگیری به منظور بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی چیست؟
- ۲- عوامل سازمانی مؤثر انتقال اثربخش یادگیری به منظور بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی در سازمان‌های شهری چیست؟
- ۳- الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی چگونه است؟

## ۲- پیشینه تحقیق

انتقال یادگیری به عنوان یک موضوع، برای سال‌ها مورد تحقیق و پژوهش بوده است. مطالعات گسترده حاکی از آن هستند که چگونه می‌توان این نوع آموزش‌ها را برای دستیابی به اهداف، طراحی کرد اما با وجود این، بیشتر این مطالعات در ماهیت‌شان، کلی و عمومی هستند و تعداد کمی از آنها به طور خاص روی مسائل، تمرکز کرده‌اند. در همین راستا، پژوهشگران در قالب مدل‌ها و پژوهش‌هایی، به بررسی انتقال آموزش و یادگیری پرداختند که در ادامه برخی از این مطالعات بررسی می‌شوند.

اشنایدر<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری در سازمان‌ها را شامل محیط کاری، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، جهت‌گیری راهبردی، نقش مدیریت و مدیریت منابع انسانی دانسته است.

نتایج مطالعات یاو<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) بیانگر این است که عمده‌ترین ابزارهای مؤثر در انتقال، عبارتند از: رهبری، هدایت، راهنمایی و تشویق فراگیران در انتقال آموزش به محیط کار، ارائه تقویت مثبت، پاداش و بازخورد به روش‌ها و تکنیک‌های آموخته شده در بحث آموزش، انجام ارزیابی عملکرد شغلی به منظور تشویق کارکنان به حفظ مطالب آموخته شده، تشکیل گروه‌های حل مسئله برای حل مسائل، ارائه دوره‌های آموزشی خوب و با نشاط و ارائه آموزش مجدد در صورت نیاز، تشکیل گروه‌های پشتیبانی برای انتقال آموزش به محل کار، بیان این مطلب به فراگیران که از آنها انتظار می‌رود مطالب آموخته شده را به محیط کارشان انتقال دهند، ایجاد فرصت‌ها و شرایطی برای استفاده از مهارت‌های آموخته شده در شرایط واقعی کاری، شناسایی و برطرف کردن موانع انتقال آموزش و پشتیبانی لازم به منظور به‌کارگیری مهارت‌های یاد گرفته شده به محل کار.

در پژوهش دیگری، بیورک و هاتچینس<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) با بررسی ۱۷۰ مقاله نظری و تجربی درخصوص انتقال آموزش و یادگیری دریافتند که عمده‌ترین عوامل انتقال یادگیری عبارتند از: ۱- عوامل فردی (توانایی شناختی، خودکارآمدی، انگیزش یادگیری، انگیزش انتقال، انگیزش درونی و بیرونی، وظیفه‌شناسی، وجدان کاری، ارزش آموزش، برنامه‌ریزی کارراهه، تعهد سازمانی، کانون کنترل بیرونی و درونی) ۲- عوامل آموزشی (نیازسنجی، یادگیری هدف‌مدار، محتوای مرتبط، تمرین و بازخورد، یادگیری فراشناختی، یادگیری در عمل، مدل‌سازی رفتاری، مثال‌هایی مبتنی بر خطا، راهبردهای خود مدیریتی، حمایت فنی) ۳- عوامل سازمانی (فضای سازمان، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران، فرصت کاربرد و پاسخگویی). پارک و ونتلینگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی دریافتند که نگرش‌های کارآموزان، تحت تأثیر ادراک آنها از قابلیت استفاده از روش‌های الکترونیکی می‌باشند. زمانی که کارآموزان در کلاس یادگیری الکترونیک، با نگرش مثبت حاضر می‌شوند، احساس آنها نسبت به سیستم آموزش الکترونیکی، کارآمدتر می‌شود و بر این اساس، بهتر می‌توانند آنچه را که آموخته‌اند، به عملکرد شغلی، ارتباط دهند. نتایج مطالعات ولادا و کاتنو<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) نیز بیانگر آن است که سه عامل کلیدی انتقال آموزش شامل: طرح آموزشی (تکنیک‌های ساختاری، اصول یادگیری، خودمدیریتی و استراتژی‌های ممانعت از بازگشت به حالت اولیه، اعتبار محتوای آموزشی، الگوی انتقال، ظرفیت فرد برای انتقال و فرصت کاربرد)، ویژگی‌های فراگیر (توانایی شناخت (ادراکات)، وظیفه‌شناسی، داشتن انگیزه موفقیت، انگیزه کارآموز، نگرانی، خودکارآمدی، انگیزه انتقال، نگرش‌های شغلی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی) و

3- Burke and Hutchins  
4- Park and Wentling  
5- Velada and Caetano

1- Schneider  
2- Yaw

هولتون<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) یک چارچوب مفهومی برای ارزشیابی توسعه منابع فراهم آورده است که متفاوت از مدل‌های دیگر است؛ زیرا این مدل از فاکتورهایی که بر فرایند ارزشیابی و روابط بین فاکتورها اثر می‌گذارد، شروع می‌شود. هولتون ابتدا ۹ عامل را برای شرایط انتقال آموزش استخراج کرد که عوامل نه‌گانه شامل؛ حمایت همکاران، حمایت سرپرستان، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست، آزادی برای تغییر، اعتبار محتوا، طرح انتقال و فرصت کاربرد می‌باشد. در ادامه، هولتون و همکارانش (۲۰۰۰) از اولین مطالعه، به عنوان چارچوب مفهومی استفاده کردند و هفت عامل: خودکارآمدی عملکرد، انتظار مربوط به نتایج خودکارآمدی عملکرد، انتظار مربوط به تلاش، عملکرد انتقال: بازخورد، آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال و استعداد فردی برای انتقال را به آن افزودند. همچنین هولتون (۲۰۰۵) ابعاد ویژگی‌های شخصیتی (خودآگاهی و کانون کنترل)، نگرش‌های شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت شغلی و همچنین تصورات کاربردی از آموزش را به مدل خود اضافه کرد.

مدل کلاسن<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) برای مطالعه تأثیر عوامل انگیزشی بر انتقال آموزش به محیط کار، طراحی شده است. در این مدل، انتقال آموزش، به دو نیروی انگیزشی بستگی دارد: عامل اول، باور کارآموزان به اینکه می‌توانند کار را انجام دهند. دومین عامل، باور کارآموزان به اینکه عملکردشان نتایج مطلوبی خواهد داشت. زمانی که کارآموزان به توانایی‌ها و اعتقادات خود مطمئن باشند و باور داشته باشند که عملکرد آن‌ها منجر به برون‌دادهای موردنظر می‌شود، برای انتقال مهارت‌های آموخته شده به شغل خود در سطح بالا، برانگیخته می‌شوند.

شرایط محیط کاری (فرهنگ سازمانی، حمایت سرپرست، مجوز سرپرست، حمایت همکار و عملکرد شغلی) می‌باشد. مدل آیرس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در زمینه انتقال یادگیری دارای سه بخش عمده می‌باشد که عبارتند از: ۱- ویژگی‌های فردی، شامل: الف) عوامل جمعیت‌شناختی (سن و جنسیت، تجربه) ب) دانش و مهارت‌ها و توانایی‌ها، خودکارآمدی پیش از آموزش ۲- عوامل محیط کار؛ شامل سودمندی شغلی، سودمندی مسیر شغلی، مشارکت شغلی، لوازم تسهیل‌کننده کار، حمایت مدیران، آزادی، جو انتقال، ارادی یا اجباری بودن آموزش و نتایج برنامه شامل واکنش به آموزش و خودکارآمدی بعد از آموزش.

ماچین و فوگرتی<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) در مطالعه خود، اهدافی که کارآموزان از انتقال آموزش دارند را بررسی کردند و دریافتند، اهدافی که کارآموزان برای انتقال مدنظر دارند و تعهد آن‌ها به این اهداف، به عنوان متغیرهای میانجی بر خودکارآمدی، انگیزش، محدودیت‌های موقعیتی و دستیابی به اهداف انتقال، تأثیر می‌گذارند. در این مدل، جو انتقال، سطح خودکارآمدی پیش از آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین در این مدل، جو انتقال به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر روی سطح خودکارآمدی و انگیزه پیش از آموزش، اثر می‌گذارد.

در مدل تایر و تیکوت<sup>۳</sup> به نقل از اساری<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) متغیرهای فردی؛ شامل واکنش به آموزش‌های قبلی، تعلیم و تربیت، خودکارآمدی پیش از آموزش، کانون کنترل، مشارکت شغلی و نگرش‌های مسیر شغلی می‌باشد که باعث می‌شود یادگیری در طول آموزش، رخ دهد و موجبات انتقال، فراهم گردد.

1- Ayres  
2- Machin and Fogarty  
3- Tier and Tikot  
4- Essary

5- Holton  
6- Clasen

نیازسنجی، محتوای مرتبط، حمایت مدیران میانی و عالی و استراتژی‌های کارآموزان)، حین آموزش (فعالیت‌های مدیریت، عمل برنامه‌ریزی، استراتژی‌های عمومی، مدیریت زمان، فعالیت‌های کارآموزان و استراتژی‌های متنوع) و بعد از آموزش (حداقل منابع کاری، پیگیری ارتباطات، فعالیت‌های مدیریت، فعالیت‌های کارآموزان، تقویت و بازخورد و پیگیری) می‌باشد.

مدل بالدوین و فورد<sup>۵</sup> (۱۹۸۸) شامل: ویژگی‌های کارآموزان (توانایی، شخصیت و انگیزش)، طراحی آموزش (اصول یادگیری، توالی و محتوای آموزش) و ویژگی‌های محیط کار (حمایت و فرصت کاربرد) می‌باشد که بر یادگیری، تأثیر می‌گذارد.

### ۳- مبانی نظری

توسعه پایدار بر محور دانش شکل می‌گیرد و آموزش، عامل توسعه دانش و آگاهی است (محمدپور زرنندی و تقوی‌فرد، ۱۳۹۳). انتقال یادگیری در مقیاسی وسیع، توجه بسیاری از محققان آموزش و مدیران توسعه منابع انسانی را به خود جلب کرده است. اندیشمندان، تعریف‌های متعددی از انتقال یادگیری ارائه کرده‌اند (رحیمیان و نجفی، ۱۳۸۸). طبق رویکرد شناختی، انتقال یادگیری، پدیده‌ای پویا و پیچیده است و در بین نظریه‌پردازان، در خصوص چگونگی توصیف آنچه به صورت شناختی در بین یادگیرندگان در زمان مواجهه با یک مسئله یا زمینه جدید، اتفاق می‌افتد، همگرایی فزاینده وجود دارد (Leberman et al., 2006). این مفهوم پیچیده، دربرگیرنده عوامل مختلفی است که نشان‌دهنده میزانی از دانش و مهارت کسب‌شده در یک محیط یادگیری است که می‌تواند در محیط کار، مورد استفاده قرار گیرد و در طول زمان حفظ شود (Blume et al., 2010). به عبارت دیگر، این مفهوم به میزان ماندگاری یادگرفته‌ها

در مدل ماتیهو و مارتینو<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) نیز اجزای پنج‌گانه مدل عبارتند از: ۱- ویژگی‌های فردی (خصوصیات جمعیت‌شناختی، دانش و مهارت‌ها، توانایی‌ها و تجارب، شخصیت، نیازها و نگرش‌های مربوط به کار) ۲- ویژگی‌های وضعیتی (اجبار، جو سازمانی، ویژگی‌های مربوط به یادگیری و انتقال و دلیل برای یادگرفتن آموزش) ۳- انگیزش یادگیری (خودکارآمدی، ارزیابی تکوینی از آموزش و ارزش سودمندی) ۴- نتایج آموزش (واکنش، یادگیری و رفتار) ۵- نتایج کاری (انگیزش بعد از آموزش، رفتار شغلی، سودمندی و کارایی) می‌باشند.

در مدل پوتیت<sup>۲</sup> (۱۹۹۶) ویژگی‌های فردی، انگیزش و عوامل محیط کار، بر فرایند انتقال آموزش و انگیزش انتقال، تأثیر می‌گذارند. در این مدل، حمایت همکاران، حمایت سرپرستان و پاسخگویی، به طور مستقیم با انتقال آموزش، رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین خودکارآمدی، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، حمایت سرپرستان، حمایت همکاران و پاسخگویی مورد انتظار، عواملی هستند که بر انگیزش انتقال، تأثیر می‌گذارند.

در مدل فکتیو<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۵) اهمیت آموزش، مشوق‌های درونی و بیرونی، اجبار، برنامه‌ریزی مسیر شغلی، تعهد سازمانی، حمایت زیردستان، همکاران، سرپرستان و مدیریت عالی، بر انگیزش یادگیری تأثیر می‌گذارند و انگیزش یادگیری نیز بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارد. در این مدل، انگیزش، پیش از آموزش و حمایت سرپرستان، زیردستان، همکاران و مدیریت عالی و اجبار در وظیفه، به طور مستقیم بر انتقال آموزش، تأثیر می‌گذارد. مدل انتقال آموزش میلیهم<sup>۴</sup> (۱۹۹۴) ماهیت خطی دارد، اما در هر مرحله باید بازخورد داده شود. این مدل دارای سه استراتژی: پیش از آموزش (تعریف هدف،

1 - Mathieu and Martineau

2 - Poteet

3 - Facteau

4 - Milheim

5 - Baldwin and Ford

در یادگیرنده و کاربرد آن در موقعیت‌های سازمانی، اشاره دارد (Holton et al., 2000).

انتقال آموزش و انتقال یادگیری، اصطلاحاتی هستند که در زمینه توسعه منابع انسانی، قابل تعویض می‌باشند. به اعتقاد فورد<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۲) انتقال آموزش، اغلب مترادف با انتقال یادگیری، به کار می‌رود. برود و نیواستروم<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) و کافارلا<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) مفهوم انتقال یادگیری را به عنوان انتقال یادگیری از یک زمینه به زمینه دیگر، تعریف می‌کنند. از نظر آنان، انتقال یادگیری در زمینه‌های مختلف از جمله: آموزش مدرسه‌ای، آموزش ضمن خدمت، آموزش غیررسمی و ...، مورد بحث قرار می‌گیرد. انتقال یادگیری مربوط به میزان به کارگیری دانش، مهارت‌ها، رفتار و نگرش‌های فراگرفته از دوره آموزشی در حرفه فرد می‌باشد و برای انتقال یادگیری، شخص باید دانش خود را به موقعیت‌های شغلی، تعمیم دهد و تغییرات ایجاد شده را در طول زمان حفظ کند تا به بهبود عملکرد شغلی وی منجر شود.

انتقال یادگیری، به استفاده از دانش و مهارت‌های یادگرفته شده در محیط کار اشاره دارد. رفتار یادگرفته شده باید به زمینه شغل، تعمیم داده شود و در همه دوره‌های زمانی در شغل حفظ شود (Baldwin & Ford, 1988). همچنین به زعم گراوولینا<sup>۴</sup> (۱۹۹۳) انتقال یادگیری، به کارگیری مؤثر و پیوسته دانش و مهارت‌های به دست آمده در طی دوره آموزشی به حرفه فرد می‌باشد. در تعریف دیگری، هولتون (۱۹۹۶) بیان می‌کند که انتقال آموزش به عنوان فرایند تبدیل یادگیری به عملکرد فردی می‌باشد. برود و نیواستروم (۱۹۹۲) نیز انتقال یادگیری را به عنوان میزان به کارگیری دانش، مهارت‌ها و روش‌هایی که فرد در دوره آموزشی یادگرفته است، تعریف کردند.

گوموسلی و ارجین<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) نیز انتقال را به عنوان فرایند اجرای دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها در محیط کار که از یک برنامه آموزشی به دست می‌آید، تعریف کرده‌اند. مطالعات انجام شده در این زمینه به این مطلب اشاره دارند که انتقال، شامل فرایند سه مرحله‌ای ذیل می‌باشد:

۱- یادگیری و تسلط بر اطلاعات ارائه شده در

طول دوره آموزشی

۲- به کارگیری مهارت‌ها و دانش جدید در شغل

۳- محافظت و نگهداری از تغییر رفتار در طول

زمان (میرهاشمی، ۱۳۸۹).

اگر چه اکثر تعاریف ارائه شده، روی موضوع انتقال واقعی آموزش به حرفه فرد تمرکز می‌کند، ولی آموزش، قابل انتقال نمی‌باشد مگر اینکه یادگیری رخ بدهد و تنها زمانی که این انتقال مورد حمایت واقع شود، سازمان به سود دست می‌یابد (Weldy, 2009).

#### ۴- روش تحقیق

پژوهش حاضر، به شیوه توصیفی انجام شده و برای گردآوری داده‌ها، از کلیه منابع و مراجع مرتبط با انتقال یادگیری، استفاده شده است. ابزار پژوهش، فرم فیش‌برداری از منابع و مراجع مذکور بود و داده‌های حاصل از بررسی سؤال‌های اساسی پژوهش، از نوع کیفی بودند؛ بنابراین با ملاحظه ماهیت داده‌ها، به طبقه‌بندی، تحلیل، استدلال و استنتاج منطقی از آنها پرداخته شده است. بدین منظور، ابتدا به بررسی مدل‌ها و پژوهش‌های موجود در زمینه انتقال یادگیری پرداخته شد. جدول ۱ براساس فراوانی مؤلفه‌های انتقال یادگیری، تنظیم گردید و بر مبنای نتایج این جدول، الگوی انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه، طراحی شد (شکل ۱).

1- Ford  
2- Broad and Newstrom  
3- Caffarella  
4- Garavaglia

5- Gumuseli and Ergin

## ۵- یافته‌های تحقیق

عوامل فردی و سازمانی هستند که هر یک دارای زیر

مؤلفه‌هایی می‌باشند که در جدول ۱ آورده شده است.

به‌طور کلی، براساس تحقیقات انجام شده، عمده‌ترین

عوامل انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار؛

جدول ۱- توزیع فراوانی عوامل مؤثر بر انتقال اثربخش یادگیری

عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری											
بعد سازمانی						بعد فردی				مؤلفه‌های انتقال یادگیری پژوهشگران	
نوع همکاری	سازمانی	کارراه شغلی	پاسخگویی	حمایت	فرصت کار	تخصصی	تجرباتی	خودآزمایی	نگرش		انگیزش
-	*	-	-	*	-	-	-	-	-	-	اشنایدر (۲۰۱۴)
-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	*	بهاتی و کور (۲۰۰۹)
-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	آل عیسی و همکاران (۲۰۰۹)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	نیکاندرو و همکاران (۲۰۰۹)
*	*	-	*	*	*	-	-	-	-	-	یو (۲۰۰۸)
-	-	-	-	-	-	-	-	*	*	-	پارک و وینتلینگ (۲۰۰۷)
*	*	-	*	*	*	-	*	*	*	*	ولادا و کاتنو (۲۰۰۷)
-	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)
-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	لیم و موریس ۲۰۰۶
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	تای (۲۰۰۶)
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	چیاپوری و تیکلیاب (۲۰۰۵)
-	*	*	-	*	-	-	*	-	-	*	آیرس (۲۰۰۵)
-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	هولتون (۲۰۰۵)
-	-	-	-	-	-	*	*	*	*	-	تایر و تیکوت (۲۰۰۱)
-	-	-	-	*	-	-	-	-	-	-	وندرکلینک و همکاران (۲۰۰۱)
-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	تریسی و همکاران (۲۰۰۱)
*	-	-	-	-	-	-	*	-	-	*	هولتون و همکاران (۲۰۰۰)
-	*	-	-	*	-	*	-	-	-	*	کلکویت و همکاران (۲۰۰۰)
-	-	-	-	*	*	-	*	-	-	*	ماچین و فوگراتی (۲۰۰۴)
*	*	-	-	-	-	*	*	*	*	*	ماتیو و مارتینو (۱۹۹۷)
-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	*	کلاس (۱۹۹۷)
-	-	-	-	*	*	-	-	-	-	-	هولتون (۱۹۹۶)
-	-	*	*	*	*	-	*	-	-	*	پوتیت (۱۹۹۶)
-	-	*	-	*	-	-	-	-	-	*	فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)
*	-	-	*	*	*	-	-	-	-	-	میلیم (۱۹۹۴)
-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	-	فورد و همکاران (۱۹۹۲)
-	-	-	-	*	*	*	-	-	-	*	بالدوین و فورد (۱۹۸۸)
-	-	-	-	*	-	-	-	-	*	-	نوئه و اسمیت (۱۹۸۶)
۵	۷	۴	۴	۱۴	۹	۶	۱۳	۶	۱۵		فراوانی

منبع: (مطالعات نگارندگان)



سؤال اول پژوهش عبارت است از اینکه عوامل فردی مؤثر بر انتقال اثربخش یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی چیست؟ عوامل فردی، عواملی هستند که بر کاربرد دانش و مهارت کسب‌شده از محیط آموزشی، در محیط کار تأثیر می‌گذارند. عوامل فردی بسیاری وجود دارند که فرایند انتقال یادگیری را متأثر می‌سازند. پژوهشگران در قالب مدل‌ها و پژوهش‌های مختلف، عوامل فردی متعددی را شناسایی و بررسی کرده‌اند (جدول ۱). در مجموع، براساس بررسی مدل‌ها و پژوهش‌های انجام شده، عمده‌ترین عوامل فردی انتقال یادگیری؛ شامل انگیزش، نگرش، خودکارآمدی و ویژگی‌های شخصیتی می‌باشد.

#### ۱- انگیزش

یادگیرندگانی که با سطح بالایی از انگیزش، آموزش می‌بینند، نسبت به یادگیرندگانی که از سطوح پایین‌تری از انگیزش برخوردارند، یادگیری بیشتر و عملکردی در سطحی بالاتر دارند (متاجی، ۱۳۹۲). به زعم کلکویت<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۰) اگر کارآموز، توانایی یادگیری محتوای دوره آموزشی را داشته باشد اما انگیزه کافی برای شرکت در این دوره‌ها را نداشته باشد، بهره‌ای از دوره‌های مذکور نمی‌برد. در اغلب مباحث انگیزش، انگیزش درونی و بیرونی نیز در ارتباط با انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. مطالعات انجام شده، تأثیر این عوامل را بر انتقال یادگیری تأیید کرده‌اند، اما نتایج، بیانگر تأثیر بیشتر انگیزش درونی هستند. بی‌تس<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۰) انگیزش انتقال را به عنوان هدایت (دستورالعمل)، هیجان و تداوم تلاش به منظور استفاده از دانش و مهارت‌های یادگرفته شده در شغل، تعریف می‌کنند. به عبارت دیگر، انگیزش انتقال، تمایل کارآموز برای استفاده از دانش و مهارت‌ها در شغل است که در

برنامه‌های آموزشی یاد گرفته شدند. همچنین نیکاندرو<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) معتقدند که در رابطه با انتقال مهارت‌های یاد گرفته، کارآموزان باید انگیزش انتقال داشته باشند. در یک زمینه آموزشی، انگیزش می‌تواند تمایل کارکنان برای انتقال آنچه در برنامه آموزشی یاد می‌گیرند را تحت تأثیر قرار دهد. در این راستا به زعم بهاتی و کور<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) انگیزش انتقال، عامل مهمی در فرایند انتقال می‌باشد که منجر به حداکثر رساندن آموزش می‌شود. همچنین چیاپوری و تیکلیاب<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) در خصوص انگیزه، بیان داشتند که درک از کمک ناظر، ارتباط مثبتی با انگیزه یادگیری کارکنان دارد و انگیزه یادگیری کارکنان، با یادگیری و دانش قبلی، انتقال مهارت یادگیری، تعمیم و حفظ مهارت‌های یادگیری، ارتباط دارد. در بافت آموزشی، انگیزه می‌تواند بر اشتیاق و تمایل کارکنان به منظور شرکت در دوره‌های آموزشی و انتقال آنچه از این دوره‌ها یاد گرفته‌اند، به محیط کار، تأثیر بگذارد (Tai, 2006). همچنین انگیزش افراد نیز از عوامل مهم کلیدی برای انتقال یادگیری می‌باشد. در این راستا به زعم کلکویت و همکارانش (۲۰۰۰) اگر کارآموز، توانایی یادگیری را داشته باشد اما انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌های آموزشی را نداشته باشد، یادگیری مطلوب، اتفاق نمی‌افتد. در مجموع در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، پوتیت (۱۹۹۶)، فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، کلاسن (۱۹۹۷)، ماتيو و مارتینو (۱۹۹۷)، ماچین و فوگراتی (۲۰۰۴)، هولتون و همکاران (۲۰۰۰)، کلکویت و همکاران (۲۰۰۰)، آیرس (۲۰۰۵)، چیاپوری و تیکلیاب (۲۰۰۵)، تای<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷)، بهاتی و کور (۲۰۱۰) و نیکاندرو و همکاران (۲۰۰۹)، انگیزش به

3- Nikandro

4- Bhatti and Kaur

5- Chiaburu and Tekleab

6- Tai

1- Colquitt

2- Bates

عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۲- نگرش

به طور کلی می‌توان گفت کارآموزانی که شناخت بیشتری از حرفه خود دارند، توانایی بیشتری برای انتقال مطالب آموخته شده در زمینه کاری خود دارند؛ زیرا باور دارند که این کار منجر به ایجاد نتایج مفید سازمانی خواهد شد. باید توجه داشت که در خصوص میزان انتقال آموخته‌های کسب‌شده به محیط کار پس از برگزاری دوره‌های آموزشی، نگرش کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز یا مانع به‌کارگیری آموخته‌ها در سازمان‌ها شود. در این راستا و براساس رویکرد شناختی، امروزه اعتقاد بر این است که اولویت یادگیری باید به ترتیب نگرش، مهارت و دانش (ASK) باشد. نگرش و بینش انسان در اولویت است. اگر نگرشی نباشد، انسان نمی‌داند در پی چه دانشی باشد و نمی‌تواند از مهارت‌ها و دانش خود به نحو صحیح استفاده کند (خرازی، ۱۳۸۵). براساس شواهد تجربی موجود، نگرش‌های شغلی به عنوان متغیرهای پیشگویی‌کننده مهمی در زمینه انتقال یادگیری به محل کار، به شمار می‌روند. براساس تحقیقات انجام شده می‌توان گفت، کارآموزانی که در سطح بالایی از رضایت شغلی قرار دارند به احتمال بیشتری مطالب آموخته شده را به محیط کاری خود منتقل می‌کنند (Velada & Caetano, 2007). در مدل نوئه و اسمیت<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) نیز نشان داده شد، افرادی که نگرش مثبت‌تری به حرفه خود دارند، مطالب بیشتری را یاد می‌گیرند و بهتر مطالب را به محل کار، منتقل می‌کنند. در مجموع، در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی نوئه و اسمیت (۱۹۸۶)، ماتیو و مارتینو (۱۹۹۷)، تایر و تیکوت (۲۰۰۱)، پارک و وپنتلینگ (۲۰۰۷)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷) و ولادا

و کاتنو (۲۰۰۷) نگرش، به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۳- خودکارآمدی

خودکارآمدی، به قضاوت افراد درباره توانایی آن‌ها در انجام دادن یک کار یا انطباق با یک موقعیت خاص، مربوط است. محققین، همبستگی مثبت و معنی‌داری را بین سطح خودکارآمدی و عملکرد آموزش و انتقال یادگیری و عملکرد شغلی، گزارش کرده‌اند (Ford et al., 1992). آیرس (۲۰۰۵) نیز خودکارآمدی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل انتقال یادگیری، شناسایی کرده است. پژوهشگران دریافته‌اند که خودکارآمدی، انگیزه یادگیری را افزایش می‌دهد و به طور مثبت با انگیزه آموزش در ارتباط می‌باشد. بنابراین با توجه به این یافته‌ها، خودکارآمدی با برون‌داد آموزش و انتقال آموزش، رابطه قوی دارد (Tracey et al., 2001)، (Colquit et al., 2000). در این راستا به زعم آل‌عیسی<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۹) کارآموزی که به ظرفیت خود برای یادگیری محتوای آموزش، اعتماد بالایی دارد، به احتمال بیشتری به توانایی خود برای کاربرد دانش و مهارت‌های به دست آمده در شغل بعد از اتمام آموزش، اعتماد می‌کند. همچنین پژوهشگران بر روی رابطه بین خودکارآمدی و متغیرهای دیگر مانند: انگیزش انتقال و انتقال آموزش، تمرکز کرده و دریافته‌اند که خودکارآمدی می‌تواند سطح انتقال یادگیری را افزایش دهد. هم‌چنین، بهاتی و کور (۲۰۰۹) بیان داشتند که اگر کارآموزان بر روی چیزی که می‌تواند خودکارآمدی‌شان را بهبود بخشد، تمرکز کنند، ممکن است قادر به افزایش سطح انتقال باشند. به زعم آنها طرح انتقال و اعتبار محتوای درک شده، خودکارآمدی یادگیرنده را افزایش می‌دهد و خودکارآمدی در میان طرح انتقال، اعتبار محتوای

1- Attitude, Skill, Knowledge

2- Noe & Schmitt

3- Al-Eisa

هاتچینس (۲۰۰۷) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل فردی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

سؤال دوم پژوهش، عبارت است از اینکه عوامل مؤثر بر انتقال اثربخش یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی چیست؟

عوامل سازمانی، عوامل مربوط به محیط کار هستند که انتقال یادگیری و کاربرد آنچه در دوره‌های آموزشی یاد گرفته شده است را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این راستا، نتایج اغلب پژوهش‌ها حاکی از آن هستند که به منظور انتقال بهینه یادگرفته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، عوامل سازمانی، نقش اساسی و کلیدی دارند، مدیران و سرپرستان می‌توانند استفاده از یادگرفته‌ها را در کار، تقویت و حمایت کنند یا هنگام استفاده از مهارت‌ها و دانش کسب‌شده از دوره آموزشی توسط کارکنان، پاسخ‌های منفی از خود نشان دهند (Holton, 2005). همچنین آمادگی بستر و نیاز محیط کار نیز یکی از عمده‌ترین عواملی است که در انتقال آموخته‌ها به محیط کار، تأثیرگذار می‌باشد. به‌زعم هولتون (۲۰۰۵) یادگیرندگان پس از دوره آموزشی باید به امکانات و ابزارهایی مجهز گردند که آنها را قادر به استفاده از آموزش‌های ارائه‌شده نماید. عوامل سازمانی زیادی وجود دارند که فرایند انتقال یادگیری را متأثر می‌سازند. پژوهشگران در قالب مدل‌ها و پژوهش‌های مختلف، عوامل سازمانی متعددی را شناسایی و بررسی کردند که در جدول ۱ به آنها اشاره شده است. در مجموع، براساس بررسی مدل‌ها و پژوهش‌های انجام شده، عمده‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری؛ شامل فرصت کاربرد، حمایت، پاسخگویی، کارراهه شغلی، جو سازمانی و پیامدهای فردی می‌باشد.

#### ۱- فرصت کاربرد

تحقیقات نشان می‌دهند زمانی که کارکنان، فرصت لازم برای اجرای مهارت‌های آموخته‌شده را نداشته

درک‌شده و انگیزش انتقال، نقش میانجی را ایفا می‌کند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که محققین در آینده، این رابطه را آزمون کنند و عوامل دیگری که می‌توانند سطح خودکارآمدی کارآموزان برای توسعه تئوری انتقال یادگیری را بهبود بخشند را نشان دهند. در مجموع در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی پوتیت (۱۹۹۶)، ماتئو و مارتینو (۱۹۹۷)، کلاس (۱۹۹۷)، ماچین و فوگراتی (۲۰۰۴)، هولتون و همکاران (۲۰۰۰)، کلکویت و همکاران (۲۰۰۰)، تریسی و همکاران (۲۰۰۱)، تایر و تیکوت به نقل از اساری (۲۰۰۱)، آیرس (۲۰۰۵)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) و بهاتی و کور (۲۰۰۹)، خودکارآمدی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

#### ۴- ویژگی‌های شخصیتی

منبع کنترل، به اینکه باور فرد به وسیله عوامل بیرونی یا درونی کنترل می‌شود، اشاره دارد. افراد با کانون کنترل درونی، باور دارند که نقش عمده‌ای در کنترل آنچه برایشان اتفاق می‌افتد دارند، در حالی که افراد با کانون کنترل بیرونی، باور دارند که به وسیله عوامل بیرونی؛ مثل شانس یا تقدیر، کنترل می‌شوند. کانون کنترل، یکی از عواملی است که می‌تواند بر انتقال آموزش تأثیر بگذارد. در این راستا به زعم کلکویت و همکارانش (۲۰۰۰) افراد با کانون کنترل درونی، انگیزش بیشتری برای یادگیری دارند و کانون کنترل بیرونی؛ تا حدودی انتقال آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد. هولتون (۲۰۰۵) در بازنگری مدل خود، خودآگاهی و کانون کنترل را به عنوان ویژگی‌های شخصیتی، به مدل خود اضافه کرد. مؤلفه شخصیت در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، ماتئو و مارتینو (۱۹۹۷)، کلکویت و همکاران (۲۰۰۰)، تایر و تیکوت به نقل از اساری (۲۰۰۱)، هولتون (۲۰۰۵) و بیورک و

(۲۰۰۸) و اشنایدر (۲۰۱۴) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۳- پاسخگویی

پاسخگویی، میزان انتظاری است که سازمان و مدیریت، از یادگیرندگان برای استفاده از دانش و مهارت‌های آموزش دیده در شغل خود دارند و همچنین مسئول نگه داشتن برای انجام آن‌ها تعریف می‌شود (Kontoghiorghes, 2002). همچنین به زعم اسپلنجر و همکارانش (۱۳۹۲) پاسخگویی، پاسخگو بودن در برابر دیگران برای انجام استانداردهای توصیه شده قطعی، از طریق انجام تعهدات، وظایف، انتظارات و مسئولیت‌های دیگر می‌باشد. ورود و نیواستروم (۱۹۹۲) با توجه به مکانیزم‌های پاسخگویی برای افزایش انتقال، پیشنهاد می‌کنند که انتقال آموزش باید با در نظر گرفتن استانداردهای عملکرد نظارتی، ساخته شود (Burke & Saks, 2009) مؤلفه پاسخگویی، در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی؛ میلهیم (۱۹۹۴)، پوتیت (۱۹۹۶)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) و یاو (۲۰۰۸) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۴- کارراهه

بهبود کارراهه، وسیله‌ای است که از طریق آن، یک سازمان می‌تواند بهره‌وری فعلی کارکنان خود را تداوم بخشد یا افزایش دهد و در تمام این مدت، آنان را برای دنیای در حال تغییر، آماده سازد. برنامه‌های بهبود مسیر شغلی اثربخش می‌توانند موجب کاهش ترک خدمت کارکنان و افزایش بهره‌وری شوند. مؤلفه کارراهه در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی؛ فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، پوتیت (۱۹۹۶)، آیرس (۲۰۰۵) و بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

باشند، انتقال آموزش به میزان قابل توجهی، کاهش خواهد یافت (Lim & Morris, 2006) در این راستا ماسول<sup>۱</sup> به نقل از یاو (۲۰۰۸) معتقد است که محتوا و مفاهیم آموزش داده شده باید در حرفه فرد، کاربرد داشته باشند تا امر انتقال صورت بگیرد. مؤلفه فرصت کاربرد در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، میلهیم (۱۹۹۴)، هولتون (۱۹۹۶)، پوتیت (۱۹۹۶)، ماچین و فوگراتی (۲۰۰۴)، لیم و موریس (۲۰۰۶)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) و یاو (۲۰۰۸) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۲- حمایت

تحقیقات نشان دادند که حمایت سرپرست ممکن است یک عامل معنادار در فرایند انتقال باشد. شاید بتوان مهم‌ترین جنبه عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال را حمایت همکاران و مافوق دانست. پژوهش‌های زیادی، همبستگی مثبت بین حمایت مافوق و انتقال را مورد تأیید قرار دادند (Van der Klink et al., 2001). بالدوین و فورد (۱۹۸۸) اعتقاد دارند که حمایت مافوق، از اصلی‌ترین عناصر سازمانی هستند که به حفظ این مهارت‌ها توسط فرد، کمک شایانی می‌کند. محققین به این نتیجه رسیدند که کارآموزان، زمانی که حمایت مافوق و همکارانشان را دریافت می‌کنند، تمایل بیشتری برای انتقال دانش و مهارت‌های جدید آموخته شده به شغل خود را دارند (Colquitt et al., 2000)، (Noe, 1989). مؤلفه حمایت، در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی؛ بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، میلهیم (۱۹۹۴)، فکتیو و همکاران (۱۹۹۵)، پوتیت (۱۹۹۶)، هولتون (۱۹۹۶)، ماچین و فوگراتی (۲۰۰۴)، آیرس (۲۰۰۵)، نیجمان<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷)، یاو

1- Masol

2- Nijman

## ۵- جو سازمانی

اخیراً بیشترین توجه بر تأثیر عوامل محیط کار، از طریق جو انتقال یادگیری بر انتقال آموزش به شغل، متمرکز شده است. نگاه سیستماتیک و جامع به انتقال باعث می‌شود تا عواملی به غیر از مداخلات آموزشی که بر انتقال تأثیر دارند، مشخص شوند (Ruona et al., 2002). شرایط سازمانی که باعث تسهیل یا مانع اجرای مهارت‌های آموخته شده در محیط کار می‌شوند و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم از طریق عوامل فردی، نتایج آموزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، جو انتقال نامیده می‌شوند (Lim & Morris, 2006). کلکویت و همکارانش (۲۰۰۰) همبستگی نسبتاً قوی بین جو انتقال و انتقال آموزش را نشان دادند. ریچمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بر این عقیده است که جو انتقال باید پیش از اجرای مداخلات آموزشی، مورد بررسی قرار بگیرد. به زعم وی در صورتی که کارکنان، جو حاکم را جوی حمایتی درک کنند، احتمال بیشتری وجود دارد که میزان بیشتری از مهارت‌های آموخته شده را به محیط کار انتقال دهند. هم چنین به زعم رویلر و گلدشتاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) هر وقت کارآموزان تشخیص دادند جو سازمانی مثبت می‌باشد، رفتارهایی که قبلاً در آموزش یاد گرفته بودند را بهتر ارائه می‌دادند. جو انتقال سازمانی، عملکرد سازمان و یادگیری، بر میزان رفتارهای یاد گرفته شده، تأثیر می‌گذارند و این رفتارها به شغل‌شان، انتقال داده می‌شوند. امروزه از مباحث مهم در زمینه انتقال یادگیری، موضوع شرایط محیط کاری و چگونگی تأثیرگذاری آن بر روی انتقال یادگیری می‌باشد؛ به طوری که حتی اگر پس از آموزش، یادگیری صورت پذیرد، ممکن است جو و شرایط موجود در محیط کاری از به کارگیری یادگیری ضمن خدمت شخص، حمایت یا

ممانعت کند. مطالعات زیادی در این زمینه انجام شده است که چگونه جو انتقال می‌تواند تأثیر قابل توجهی روی توانایی افراد و انگیزه انتقال یادگیری آنان به عملکرد شغلی داشته باشد. بعضی از دانشمندان معتقدند که اهمیت جو انتقال تا حدی برابر با اهمیت خود انتقال می‌باشد (Ruona et al., 2002). مؤلفه جو سازمانی در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی؛ رویلر و گلدشتاین (۱۹۹۳)، ماتیو و مارتینو (۱۹۹۷)، ماچین و فوگراتی (۲۰۰۴)، آیرس (۲۰۰۵)، کلکویت و همکارانش (۲۰۰۰)، ریچمن (۲۰۰۱)، رونا<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۲)، بیورک و هاتچینس (۲۰۰۷)، ولادا و کانتو (۲۰۰۷)، یاو (۲۰۰۸) و اشنايدر (۲۰۱۴) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

## ۶- پیامدهای فردی

هولتون (۲۰۰۰) پیامدهای مثبت فردی را این‌گونه تعریف می‌کند: میزانی که کاربرد آموزش در شغل، منجر به برون‌دادهایی شود که برای افراد (کسانی که آموخته‌های خود را بعد از دوره آموزشی در شغل خود به کار برده‌اند) مثبت باشد. به اعتقاد او هر اندازه که افراد، برون‌دادها را برای خود و شغل خود، مثبت ارزیابی کنند، به همان میزان احتمال انتقال آموزش به محیط کار افزایش می‌یابد. همچنین او پیامدهای فردی منفی را به عنوان دامنه‌ای از عدم‌کاربرد دانش و مهارت‌های آموخته‌شده در آموزش که منجر به برون‌دادهای منفی می‌شود، تعریف می‌کند. زمانی که فرد، آموخته‌های خود را در شغل، به کار نبرد، منجر به بازخورد منفی از طرف سازمان می‌شود. در این راستا، به زعم ماسول، یکی از شروط اساسی انتقال این است که فردی که آموزش می‌بیند باید به واسطه به‌کارگیری مطالبی که یاد گرفته و منجر به تغییر رفتار در زمینه شغلی وی شده است، مورد تشویق قرار بگیرد (Yaw, 2008). مؤلفه جو سازمانی،

1- Richman

2- Rouiller and Goldstein

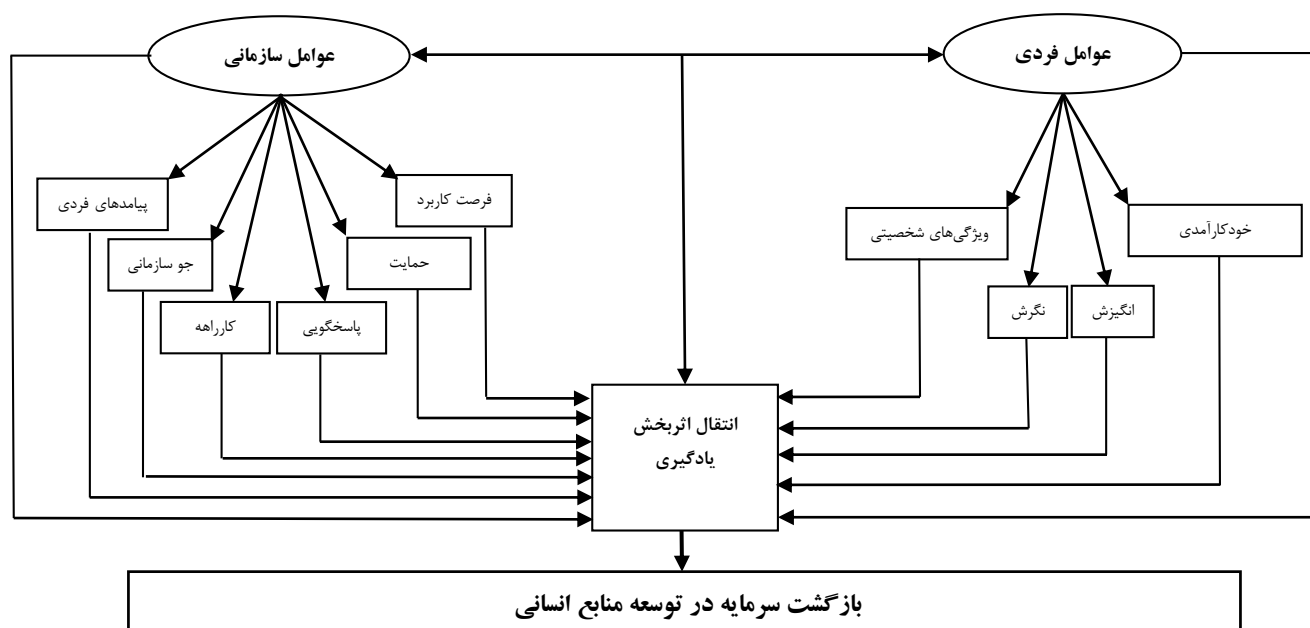
3- Ruona

همچنین براساس بررسی‌های صورت گرفته، عمده‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری نیز شامل: فرصت کاربرد، حمایت، پاسخگویی، کارراهه شغلی، جو سازمانی و پیامدهای فردی می‌باشد.

پس از مرور ادبیات انتقال یادگیری و با توجه به مدل‌ها و پژوهش‌های موجود در زمینه انتقال یادگیری، الگوی ذیل طراحی گردید. متغیرهای قرار گرفته در این الگو، با توجه به فراوانی بیشتر آنها نسبت به سایر متغیرهای موجود در پیشینه که خود می‌تواند دلیلی بر اهمیت آنها باشد، انتخاب شده است (شکل ۱).

در مدل‌ها و یافته‌های پژوهشی؛ میلهیم (۱۹۹۴)، ماتيو و مارتینو (۱۹۹۷)، ولادا و کاتنو (۲۰۰۷) و یاو (۲۰۰۸) به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل سازمانی انتقال یادگیری، مورد بررسی قرار گرفته است.

سؤال سوم پژوهش عبارت بود از اینکه الگوی انتقال اثربخش در راستای بازگشت سرمایه چگونه است؟ به‌طور کلی و براساس مدل‌ها و تحقیقات انجام شده، عمده‌ترین عوامل انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار شامل عوامل فردی و سازمانی می‌باشد. در واقع، عمده‌ترین عوامل فردی انتقال یادگیری، عبارتند از: انگیزش، نگرش، خودکارآمدی و ویژگی‌های شخصیتی.



شکل ۱- الگوی انتقال اثربخش یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی

منبع: (مطالعات نگارندگان)

همچنین این مدل‌ها، مهارت‌هایی را برای ارزیابی اثربخشی آموزشی در اختیار دست‌اندرکاران سازمان، قرار می‌دهند (Schneider, 2014). در این راستا مدل چهار سطحی کرک پاتریک<sup>۱</sup>، مفهوم ارزیابی آموزشی را رواج

## ۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

امروزه، بیش از پیش بر ارزیابی پیامدهای آموزشی تأکید می‌شود و مدل‌های ارزیابی، واژگانی را به دست‌اندرکاران برای بحث درخصوص پیامدهای آموزشی، که عملاً قابل اندازه‌گیری هستند، ارائه می‌کنند.

1- Kirk Patrick

داد (Wang et al., 2002) اصلی‌ترین کمک این مدل، توجه بر موضوع پیامدهای مداخلات آموزشی می‌باشد (Broad & Newstrom, 1992). این مدل، نشانگر جنبه‌ها و پیامدهایی است که یک فرد باید به هنگام ارزیابی برنامه‌های آموزشی، مورد بررسی و ارزیابی قرار دهد (Wang & Spitzer, 2005).

انتقادهای فراوانی بر مدل چهار سطحی کرک پاتریک به دلیل ناکامل بودن و شکست در برقراری روابط علی، وارد شده است (Bates, 2004). پژوهش صورت گرفته حاکی از آن است که ۷۷ درصد از سازمان‌های تحت بررسی، از اندازه‌گیری‌های واکنش، استفاده می‌کنند، ۳۸ درصد، یادگیری را ارزیابی می‌کنند، ۱۴ درصد رفتار را اندازه‌گیری می‌نمایند و تنها ۷ درصد در سطح نتایج، ارزیابی‌هایی را انجام می‌دهند (Van Buren & Erskine, 2002). سازمان‌ها بر این باور هستند که اندازه‌گیری واکنش‌ها، قوی‌ترین ارزیابی می‌باشد (موضوعی قابل بحث) یا اینکه آنها این توانایی یا تمایل را ندارند که زمان و تلاش خود را صرف ارزیابی دیگر معیارها بکنند. همچنین از آنجا که این مدل بر پیامدها متمرکز است؛ در نتیجه گرایش دارد عناصری که ایجادکننده و دربرگیرنده برنامه آموزشی هستند را نادیده بگیرد. بنابراین، این خطر وجود دارد که هر شکستی در دستیابی به پیامدها به خود مداخله، نسبت داده شود (Holton & Naquin, 2005).

همچنین سؤالاتی جدی، مانند نبود عناصر ضروری در مدل وجود دارد که باید پاسخ داده شوند. در مدل کرک پاتریک، متغیرهای مداخل‌کننده اصلی که بر یادگیری تأثیر می‌گذارند؛ مانند آمادگی کارآموز، انگیزه، طرح آموزش و تقویت آموزش در محیط کار، مشخص نشده‌اند، به علاوه، ممکن است تفاوت‌های فردی نیز بر پیامدها تأثیر بگذارند که در مدل به این تفاوت‌ها پرداخته نشده است.

نوع‌شناسی کرک پاتریک، چارچوب غالب برای فهرست معیارهای آموزشی به منظور ارزیابی بوده و هست. با این وجود، درخصوص اثربخشی آن به عنوان یک رویکرد ارزیابی، انتقادات و سؤالاتی وجود داشته است (Holton, 1996). عمل و تئوری فعلی مربوط به ارزیابی، نتوانسته است به خوبی به سؤالاتی که مریبان و سایرین در مورد آموزش و توسعه سازمانی دارند، پاسخ دهد (Preskill, 1997).

این مدل به طور کلی نتوانسته است ماهیت پویای آموزش و توسعه یا شرایط مهمی که در محیط کار، به هنگام بازگشت از مداخله آموزشی، منتظر کارآموز می‌باشد را مدنظر قرار دهد. رویکرد کرک پاتریک نمی‌تواند پاسخگوی دلایل انتخاب مداخله و فرایند انتصاب کارآموز برای آن مداخله باشد. اگر فرایند آموزش در شرایطی روی داده باشد که موجب توسعه نگرش‌های صحیح در کارآموز شود، لزوماً این مدل، محقق نخواهد شد. این مدل نمی‌پرسد که آیا به یادگیرنده در بازگشت به محیط کار، سطح حمایت مورد نیاز و فرصت‌های آزمون دانش جدید در یک جو حمایتی داده می‌شود یا نه (Schneider, 2014).

در این راستا شواهد رو به رشدی مبنی بر اینکه محیط کاری و جو آموزش بیش از پیش اهمیت پیدا کرده‌اند، وجود دارد و این امر، توجه را به سمت مدل‌های گسترده‌تر و یکپارچه‌تر ارزیابی آموزشی که دربرگیرنده انتقال یادگیری هستند، معطوف کرده است (Holton, 1996).

بنابراین، سازمان‌ها خواهان نشان دادن این امر هستند که سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی، دارای بازده‌های قابل قبولی می‌باشد و روش‌های اثبات این ارزش، برای سال‌های زیادی مورد بررسی قرار گرفته است. منتقدین پیشنهاد کرده‌اند که روش‌های پیامدمحور ارزیابی در نشان دادن این امر به سازمان‌ها، چه از نظر تئوریک و چه از نظر کاربردی، ناکام مانده‌اند.

بعضی از محققان پیشنهاد داده‌اند که سیستم انتقال می‌تواند پتانسیلی برای توسعه، ارائه دهد. تا به امروز، پژوهش‌های بسیار زیادی در خصوص انتقال یادگیری انجام شده است اما برخی از عوامل همچنان نامشخص و فهم آنها دشوار است. برای شناسایی عواملی که تاکنون ناشناخته باقی مانده‌اند و همچنین تعیین اهمیت نسبی هر یک از این عوامل و نیز تعیین اینکه تا چه حد در این زمینه، نقش ایفا می‌کنند و تا چه حدی اهمیت عوامل انتقال با زمینه تغییر می‌یابند، به پژوهش‌های بیشتری نیاز است (Schneider, 2014).

بدین منظور روش بازگشت سرمایه (ROI) به عنوان یاور انتقال آموزش، از مداخله آموزشی تا بازگشت مجدد به محیط کار، مورد استفاده قرار می‌گیرد. اندازه‌گیری ROI در آموزش و توسعه، مکانیزمی برای اتخاذ تصمیمات در بخش‌های توسعه براساس داده‌های دقیق است (Sachdeva, 2014) و اندازه‌گیری بازگشت سرمایه (ROI) ناشی از مداخلات آموزشی به یکی از چالش‌برانگیزترین موضوعاتی تبدیل شده که توسعه منابع انسانی و حوزه بهبود عملکرد با آن مواجه بوده است (Phillips, 2003). در حال حاضر نکته حائز اهمیت، دستیابی به ابزاری برای شناسایی و اندازه‌گیری عواملی است که بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارند؛ به طوری که تغییرات به وجود آمده در این عوامل را بتوان با تغییرات ناشی از تأثیر آموزش، مقایسه کرد. این موضوع می‌تواند بحث در خصوص ارزیابی را از «آیا آموزش مؤثر واقع می‌شود؟» به «آموزش چگونه مؤثر واقع می‌شود؟» تغییر دهد.

بدین منظور ارزیابی توسعه منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین اقدامات سازمان‌ها در راستای نیل به اهداف سازمانی می‌باشد. توسعه منابع انسانی، نیازمند پژوهش و مسیرهای جدیدی در خصوص معیارهای ارزیابی است. لازم است که مدل کرک پاتریک با یک مدل دیگر،

جایگزین گردد؛ مدلی که مبتنی بر پژوهش بوده و دست‌اندرکاران بتوانند به طور کاربردی از آن استفاده کنند (Schneider, 2014). باید در خصوص عواملی که بر انتقال یادگیری تأثیر می‌گذارند، پژوهش‌های بیشتری انجام شود. پژوهش‌های کنونی عمدتاً در آمریکا انجام شده‌اند (Van der Klink et al., 2001). پژوهش در خصوص جایگزینی، آغاز شده است و وانگ و اسپیتزر (۲۰۰۵) آن را مرحله جامع پژوهش محور- عمل محور می‌نامند. این مرحله، نویدبخش معرفی زمینه‌ای توسط محققان متعددی که در جستجوی رویکردهایی برای کنار گذارستن مدل کرک پاتریک هستند، می‌باشد (Holton, 1996). واژگان جدیدی همچون جو انتقال و سیستم انتقال، به وجود آمده‌اند که دامنه‌ایی از عوامل که به انتقال یادگیری حاصل از آموزش به هنگام بازگشت به محیط کار کمک کرده یا مانع آن می‌شوند را در بر می‌گیرد. بر این اساس و با توجه به ضرورت انتقال یادگیری در سازمان‌ها، در این پژوهش، عوامل مؤثر در انتقال یادگیری، مورد بررسی و شناسایی قرار گرفتند.

با توجه به نکات فوق، طراحی یک الگوی اثربخش انتقال یادگیری در سازمان‌ها به منظور بازگشت سرمایه، امری ضروری می‌باشد. به عبارت دیگر، با طراحی الگوی اثربخش انتقال یادگیری در سازمان‌ها می‌توان به اهداف ذیل نائل شد:

- با طراحی الگوی انتقال یادگیری در سازمان‌ها می‌توان زمینه‌ای را فراهم آورد که فراگیران به حفظ و به‌کارگیری اطلاعات، کسب‌شده پرداخته و به‌تبع آن، موجبات بازگشت سرمایه را در سازمان فراهم کنند.

- طراحی الگوی انتقال یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند مانع اتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی باشد؛ زیرا لازمه بهره‌برداری هرچه بیشتر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در



سرمایه شهری). تهران: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی.

میرهاشمی، الهه. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین میزان آموزش انتقال یافته و عملکرد فردی در سازمان‌های خدماتی (مورد: شرکت خدماتی سایپا یدک)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (مدیریت سیستم و بهره‌وری)، سازمان مدیریت صنعتی.

یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت ملی نفت ایران و ارائه مدل اثربخشی آموزشی مناسب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

Al-Eisa, Abdulkarim S., Musaed A. Furayyan., Alhemoud, Abdulla M. (2009). An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisor support and motivation to learn on transfer intention, *Management Decision*, 47(8).1221- 1244.

Ayres. (2005) *Factor's related to motivation to learn and motivation to transfer learning in nursing population*, Ph.D. Dissertation.

Baldwin, T.T., Ford, J.K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research, *Personnel Psychology*, vol. 41, 63-100.

Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: The Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27(3), 341-347.

Bates, Reid A., Holton, Elwood F., Seyler, Dian L., Carvalho, Manuel A. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting; *Human Resource Development International*, 3(1), 19-42.

Bates, Reid A., Holton, Elwood F., Seyler, Dian L., Carvalho, Manuel A. (2010). The role of interpersonal factors in the

بخش آموزش، به کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار (انتقال یادگیری) می‌باشد.

- بازگشت سرمایه‌گذاری (ROI) یکی از جذاب‌ترین موضوعاتی است که امروزه توسعه منابع انسانی با آن مواجه است (Subramanian et al., 2012). از آنجا که تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد از محتوای آموزشی منجر به تغییر رفتار در محیط کار می‌گردد، می‌توان با طراحی الگوی انتقال یادگیری، از بازگشت سرمایه در سازمان اطمینان حاصل کرد.

## ۷- منابع

ابیلی، خدایار؛ سبحانی‌نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۱). طراحی مدل ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران)، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۳(۱۱).

خرازی، سید کمال. (۱۳۸۵). گزیده یادگیری در رویکرد شناختی، تازه‌های علوم شناختی، شماره ۳۲.

رحیمیان، حمید؛ نجفی، علی. (۱۳۸۸). واکاوی مدل‌های انتقال آموزش در سازمان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیران آموزش، تهران، ایران.

عباس پور، عباس؛ وفایی‌زاده، مهدی. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی سیستم انتقال آموزش؛ حلقه مفقوده در فرایند پایش آموزش، اولین کنفرانس ملی مدیران آموزش و پژوهش ایران، مشهد.

متاجی، عالیه. (۱۳۸۹). شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار در بین کارکنان شرکت پژوهش فناوری پتروشیمی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

محمدپور زرنندی، حسین؛ تقوی‌فرد، سید محمدتقی. (۱۳۹۳). احتساب نرخ بازگشت سرمایه (ROI) دوره‌های تخصصی شهرداری تهران. *مجله اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲(۸).

محمدپور زرنندی، حسین؛ طباطبایی مزداآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۴). مدیریت آموزش سازمانی (با تأکید بر توسعه

- application of computer-based training in an industrial setting; *Human Resource Development International*; 3(1), 19-42.
- Bhatti, Muhammad Awais., Kaur, Sharan (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. and Huang, J.L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review, *Journal of Management*, 36(4), 1065-105
- Broad, M.L., Newstrom, J.W. (1992). Transfer of training: Action packed strategies to ensure High payoff from training investments. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, L, A., Hutchins, H, M. (2007). Training Transfer an integrate literature review; *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Burke, L., Saks, A. (2009). Accountability in training transfer: Adapting schlenker's model of responsibility to a persistent but solvable problem. *Journal of Human Resource Development Review*, 8(3), 382-402.
- Caffarella, Rosemary S. (2002). *Planning Programs for Adult Learners: A Practical Guide for Educators, Trainers, and Staff Developers*, Jossey-Bass Higher and Adult Education Series.
- Chiaburu, Dans., Tekleab, Amanuel (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness, *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.
- Clasen, P S. (1997). Expectancy theory predictions of training skills to the job, *Dissertation Abstracts international*, 58(4), 2163B.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., Noe, R.A. (2000). toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research, *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, 678-707.
- Cromwell, S.E., Kolb, J.A. (2004). an examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-72.
- Essary, V.L. (2001). *The influences of self efficacy on training transfer*. Doctoral dissertation, California School of Professional Psychology.
- Facteau, J.D , Dobbins, G.H, Russell, J.E, Ladd, R.T., Kudisch, J.D. (1995). The influence of General perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*. 21(1), 25.
- Ford, J. Kevin., Quiñones, Miguel A., J. Sego, Douglas., Sorra, Joann Speer (1992). Factors Affecting The Opportunity To Perform Trained Tasks On The Job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511–527
- Garavaglia, P.L. (1993). How to ensure transfer of training. *Training and Development Journal*, 47(10), 63-68.
- Gumuseli, A.I., Ergin, B. (2002). The manager's role in enhancing the transfer of training: a Turkish case study. *International Journal of Training and Development*, 6 (2), 80–98.
- Holton, E, F, Bates, R.A., Ruona, W, E, A (2000). Development of Generalized learning transfer system Inventory; *Human Resource Development Quarterly* 4(4), 377-390.
- Holton, E. F. III., Naquin, S. (2005). A critical analysis of HRD evaluation models from a decision-making perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 257–280.
- Holton, E. F., III. (1996). the flawed four-level evaluation model. *Human*

- Resource Development Quarterly*, 7, 5-21.
- Holton, E. F. (2005). Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations. *Advances In Developing Human Resources*, 7(1), 37.
- Kaufman, R., Keller, J.M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resource Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
- Kontoghiorghes, Constantine. (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
- Leberman, Sarah., McDonald, Lex., Doyle, Stephanie (2006). *The Transfer of Learning: Participants' Perspectives of Adult Education and Training*. Gower Publishing Limited, USA.
- 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.
- Machin, M. A., Fogarty, G.J. (2004). Assessing the antecedents of transfer intentions in a training context. *International Journal of Training & Development*, 8(3), 222-236.
- Mathieu, J.E., Martineau, J.W. (1997). *Individual and situational influences on training motivation*. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations*. 193-217.
- Milheim, W.D. (1994). A comprehensive model for the transfer of training. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 95-104.
- Nijman, Derk-Jan J.M., Nijhof, W.J., Wognum, A.A.M., Veldkamp, B.P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529 - 549
- Nikandrou, Irene., Brinia, Vassiliki., Bereri, Elissavet. (2009) Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255 - 270
- Noe, R.A. (1986). Trainee's attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736-749.
- Noe, R.A., Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology*, 39, 497-523.
- Park, Ji-Hye., Wentling, Tim. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning*, 19(5), 311 - 329
- Phillips, J. J. (2003). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Poteet, M.L. (1996). *The training transfer process: An examination of the role of individual, motivational, and work environmental factors*. Unpublished doctoral dissertation, University of Tennessee, Knoxville, Available from: [jom.sagepub.com/content/36/4/1065.refs](http://jom.sagepub.com/content/36/4/1065.refs)
- Preskill, H. (1997). *HRD evaluation as the catalyst for organizational learning*. In E. Holton III (Ed.), *Proceedings of the Academy of Human Resource Development*. Baton Rouge: AHRD.
- Richman-Hirsch, W.L. (2001). Posttraining interventions to enhance transfer: The moderating effects of work environments. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 105-120.
- Rouiller, J.Z & Goldstein, I.L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of

- training. *Human Resource Development Quarterly*; 4(2), 377-390.
- Ruona, W.E.A., Leimbach, M., Holton, E.F., Bates, R.A. (2002). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainers; *International Journal of Training and Development*, 6(2), 218-28.
- Sachdeva, Shefali. (2014). ROI of Training and Development Programs: Challenges and Developments, the SIJ Transactions on Industrial, *Financial & Business Management (IFBM)*, 2(6).
- Schneider, Käthe. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*, Springer International Publishing, Switzerland.
- Sepeng, Sharon., OgutuMiruka, Collins. (2013). *Transfer of earning Challenges Experienced by Employees in Selected Departments of the North West Province*. Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK.
- Subramanian, K.S., Sinha, V., Gupta, P.D. (2012). A study on return on investment of training programme in a government enterprise in India. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(1), 31-48.
- Tai, Wei-Tao. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness, *Personnel Review*, 35(1), 51-65.
- Tracey, J. Bruce., Hinkin, Timothy R., Tannenbaum, Scott., Mathieu, John E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes, *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 5-23.
- Van Buren, M. E., Erskine, W. (2002). *The 2002 state of the Industry report*. Alexandria: American Society for Training and Development.
- Van der Klink, M., Gielen, E., Nauta, C. (2001). Supervisory support as a major condition to enhance transfer. *International Journal of Training and Development*, 5(1), 52-63.
- Velada, R., Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning", *Development and Learning in Organizations*, 21(5), 283-297.
- Wang, G. G., Spitzer, D. R. (2005). Human resource development measurement and evaluation: Looking back and moving forward. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 5-15.
- Wang, G.G., Dou, Z., Li, N. (2002). A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 203-224.
- Weldy, Teresa G. (2009) Learning organization and transfer: strategies for improving performance, *The Learning Organization*, 16(1), 58 - 68.
- Wendy, E.A. R., Leimbach, M., Holton, E.F., and Bates, R. (2003). The relationship between learner utility reactions and predicted learning transfer among trainees, *International journal of Training and Development*, 6(4), 218-228.
- Yamnill.S., Mclean, G.N. (2001). Theories supporting transfer of training, *Human Resource Development Quarterly*. 12(2), 195-208.
- Yaw, Dorothy Carole. (2008). Tools for transfer, *Industrial and Commercial Training*, 40(3), 152 - 155.