

آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان (یک پژوهش کیفی)

سیروس قنبری^۱

غلامرضا شمس مورکانی^۲

محبوبه عارفی^۳

خلیل زندی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۲۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۳)

چکیده

هدف از این مطالعه کیفی، آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار بوده است. میدان مطالعه سازمان‌های دولتی استان کردستان و روش تحقیق، تحلیل داده‌بنیاد مبتنی بر رهیافت سیستماتیک بود. نمونه‌ای به حجم ۴۸ نفر متشکل از کارکنان، سرپرستان، کارشناسان و مسئولین آموزش، مدیران ارشد، و مدرسان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی منابع انسانی، به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند مورد مطالعه قرار گرفتند. برای گردآوری اطلاعات، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فردی استفاده شد و تحلیل هم‌زمان مصاحبه‌ها نیز با استفاده از کدگذاری باز، محوری، منتخب و یادداشت‌نگاری صورت گرفت. در نهایت با استفاده از روش بازخورد مشارکت‌کنندگان و تکنیک مثلث‌سازی تحلیل‌گر، از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد. بر اساس نتایج به‌دست آمده، مهم‌ترین علل بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، وجود موانع انگیزشی، موانع مربوط به خصوصیات فردی، زمان‌بندی نامناسب، موانع مربوط به تدریس، محتوا و ارزشیابی، موانع اداری، موانع حمایتی و موانع معطوف به شغل بودند. بسترها و شرایط زمینه‌ساز بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری نیز عبارت از فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، نظام اداری مختل‌کننده، و فضای بی‌تفاوتی سازمانی بودند. راهبردهای کارکنان در مواجهه با چنین شرایطی ممکن است به صورت رفتارهای انفعالی، رفتارهای منفی و شاید رفتارهای جبرانی مثبت باشد. در نهایت پیامدهای چنین شرایطی، در سطح فردی عمدتاً سکون‌زدگی شغلی، اهمال کاری شغلی، عدم خلاقیت شغلی، رفتارهای انحرافی؛ و در سطح سازمانی، اتلاف سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و کاهش موفقیت سازمانی است.

واژه‌های کلیدی: انتقال یادگیری به محیط کار، موانع فردی، موانع آموزشی، موانع سازمانی

^۱ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

^۲ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

^۳ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

^۴ - دانش‌آموخته دکتری، گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران، مسئول مکاتبات: zandikhali@yahoo.com

۱- مقدمه

آموزش‌های سازمانی یک راهبرد کلیدی در جهت ایجاد و افزایش مهارت‌های کارکنان است (Pineda, 2010) و به عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و یکی از لوازم بهبود ظرفیت‌های کاری و اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (Elena, 2014). اعتقاد بر این است که سازمان‌ها از طریق فراهم آوردن برنامه‌های مناسب آموزشی برای کارکنان می‌توانند عملکرد آن‌ها را بهبود ببخشند (Ikhlal Khan, 2012). آموزش حتی برای کارکنان توانمند نیز می‌تواند به منزله عاملی جهت تعالی بیشتر در نظر گرفته شود. بنابراین آموزش می‌تواند هم برای فرد و هم برای سازمان مفید باشد (Steensma & Groeneveld, 2010).

نظر به اهمیت آموزش‌های سازمانی، هدف مدیران و آموزشگران سازمانی، طراحی و ارائه فعالیت‌های آموزشی به‌گونه‌ای است که مزایای کاربردی در محیط کار را به ارمغان آورد و بتواند زمینه‌ساز انتقال دانش و مهارت‌های کسب شده توسط کارکنان به محیط کار آن‌ها گردد (Robson & Mavin, 2014). از این‌رو در سال‌های اخیر، «انتقال یادگیری به محیط کار» به عنوان معیار مهم موفقیت دوره‌های آموزشی مطرح شده است (Velada & Caetano, 2007). منظور از انتقال یادگیری، سطحی است که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب شده در دوره آموزشی منجر به تغییر پایدار در نحوه انجام وظایف شغلی می‌شوند (Wenzel & Cordery, 2014). در تعریفی دیگر، انتقال یادگیری به عنوان «کاربرد مستمر و اثربخش دانش و مهارت‌های به‌دست آمده در آموزش به محیط شغلی از سوی کارآموز» تعریف شده است. این تعریف به‌طور آشکار یا ضمنی بر سه مفهوم قابلیت کاربرد، نگهداری و قابلیت تعمیم اطلاعات کسب شده از سوی کارآموز در برنامه آموزشی تأکید می‌کند (Choi & Park, 2014).

به هر حال اگرچه هدف اصلی آموزش‌های سازمانی، انتقال یادگیری به محیط کار است، اما پژوهشگران بسیاری تأکید کرده‌اند که در عمل، انتقال یادگیری چندانی صورت نگرفته است و سازمان‌ها نتوانسته‌اند چندان به نتایج مورد انتظار خود دست یابند (Bhatti et al., 2013). در واقع برآوردها نشان می‌دهد تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد از آنچه که آموخته می‌شود، واقعاً به محیط شغلی انتقال داده می‌شود. بنابراین اگر چاره‌ای برای چنین نرخ پایینی اندیشیده نشود و نتوان نرخ انتقال را بهبود بخشید، احتمالاً اعتبار و اثربخشی آموزش‌های سازمانی تا حد زیادی به خطر می‌افتد (Kontoghiorghes, 2014).

آنچه واضح است این‌که دست‌اندرکاران آموزش‌های سازمانی، معمولاً رویکردی اشتباه به مدیریت انتقال یادگیری اتخاذ کرده‌اند که چنین درصد کمی از انتقال صورت گرفته و نتایج چندان مطلوبی به بار نیامده است (Cheng & Ho, 2001). در این زمینه، صاحب‌نظران و

پژوهشگران پیشین، در صدد شناسایی موانع آموزش و انتقال آن برآمده‌اند و طیف متنوعی از موانع فردی، آموزشی، سازمانی و ... را مطرح کرده‌اند. به عنوان چند نمونه:

- هارت (۲۰۱۶) معتقد است که علیرغم اینکه حمایت مدیریتی یک عامل مؤثر بر آموزش و انتقال آن است اما نقش تیم‌های مدیریت ارشد^۱ در این فرایند بسیار مغفول مانده است (Hurt, 2016).

- کانتوگیروگیس (۲۰۱۴) با استناد به مطالعات نیوستروم (۱۹۸۶) و براد و نیوستروم (۱۹۹۲)، مهم‌ترین موانع انتقال آموزش را کمبود تشویق و تقویت در شغل؛ عوامل مختل‌کننده در محیط کار از قبیل فشار زمانی، فشار کاری، اقتدار ناکافی، روندهای کاری غیراثربخش، و تجهیزات و امکانات ناکافی؛ فرهنگ سازمانی غیر حمایتی؛ اعتقاد کارآموزان به غیر کاربردی بودن دوره‌های آموزشی؛ اعتقاد کارآموزان به نامناسب بودن محتوای آموزش؛ ناخشنودی کارآموزان از تغییرات آموزشی؛ دریافت نکردن تشویق یا حمایت مدرس؛ اعتقاد کارآموزان به طراحی ضعیف و ارائه نامناسب برنامه آموزشی؛ و فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر دانسته‌است (Kontoghiorghes, 2014).

- بر اساس آنچه لانکاستر و همکاران (۲۰۱۳) دریافته‌اند، فرهنگ غیرحمایت‌گری در سازمان؛ سیاست‌های محدود‌کننده و عدم تشویق کارکنان از سوی سرپرستان مهم‌ترین موانع انتقال آموزش بوده‌اند (Lancaster et al., 2013).

- بر اساس نتایج پژوهش براون و مک‌کراکن (۲۰۰۹)، مهم‌ترین موانع انتقال آموزش عبارت از کمبود زمان کافی برای انتقال آموخته‌ها؛ فرهنگ غیر حمایتی سازمان و عدم در اختیار گذاشتن آزادی عمل کافی به کارکنان برای انتقال آموخته‌ها؛ عدم تمایل کارکنان و همکاران به دریافت بازخورد؛ رفتارها و عادات شخصی بازدارنده و عدم تلاش کافی کارکنان برای تفکر و رفتار به شیوه جدید؛ تغییرات مداوم و جابجایی‌های زیاد کارکنان؛ قوانین انعطاف‌ناپذیر؛ فاصله زمانی زیاد بین یادگیری و انتقال یادگیری به محیط کار؛ و در دسترس نبودن سرپرستان و مدیران بودند (Brown & McCracken, 2009).

- شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخه‌گی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر)» انجام دادند. به‌طور کلی بر مبنای نتایج این پژوهش، موانعی همچون «فقدان الگو و مدل خاص و مدون نیازسنجی آموزشی»، «عدم توجه به معیارهای علمی، ویژگی‌های شغلی، تجارب قبلی و رفتارهای ورودی فراگیران در انتخاب محتوا»، «نادیده گرفتن و عدم به‌کارگیری نتایج اثربخشی

¹-Top Management Teams (TMTs)

دوره‌ها و ارزیابی‌های حین دوره در فرایند نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، و اجرای آموزش»، «عدم ارتباط مناسب شاخص‌های سیستم آموزش با سیستم ارزیابی عملکرد»، «عدم ارتباط دوره‌های گذرانده شده با مسیر ارتقاء شغلی»، «نبود ارتباط نظام‌دار میان سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی»، «نبود ارتباط نظام‌دار میان واحد آموزش و مؤسسات آموزشی»، «عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و تأثیر آموزش‌های گذرانده بر عملکرد افراد» و «عدم اعتقاد مدیران به نقش و جایگاه آموزش و بی‌توجهی به واحد آموزش»، از جمله مهم‌ترین موانع فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بودند.

- سجادی و همکاران (۱۳۹۳)، پژوهشی با عنوان «آسیب‌شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان خراسان جنوبی)» انجام دادند. بر اساس نتایج به دست آمده، شش عامل ضعف یادگیرنده، ضعف آموزش دهنده، ضعف محتوا، ضعف امکانات و تجهیزات آموزشی، ضعف مکان و زمان، و ضعف ارزشیابی و بازخورد، عوامل مؤثر بر تحقق یادگیری بودند و تحقق یادگیری نیز به نوبه خود مانع انتقال آموزش بود.

- پارسا و قنبری همایکوه (۱۳۸۸) طی پژوهشی که پیرامون ارزیابی سودمندی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در دانشگاه شهید چمران اهواز به عمل آوردند، دریافتند که در مجموع، کارکنان از دوره‌های آموزش ضمن خدمت برگزار شده به لحاظ مؤلفه‌هایی مانند تناسب با نیازهای شغلی، اثربخشی دوره‌ها در رشد فردی، بهبود نگرش‌ها و مهارت‌های شغلی، مدیریت سودمند برنامه‌ها و حمایت مدیریت از کاربرد آموخته‌های حاصل از شرکت در برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، رضایت‌چندانی نداشتند.

تأمل در نتایج پژوهش‌های پیشین به‌طور آشکار یا ضمنی مؤید نوعی بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار به ویژه در سازمان‌های دولتی است. به‌طور تجربی نیز، نتایج مصاحبه‌های اولیه پژوهشگر با برخی از کارکنان، مسئولین آموزش‌های سازمانی و مدیران ارشد سازمان‌های دولتی استان کردستان گویای دغدغه آن‌ها پیرامون بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار بود. با این توضیحات و با استناد به تجارب صاحب‌نظران مبنی بر این‌که در جستجوی عوامل و موانع مؤثر بر انتقال آموزش، باید به شرایط فرهنگی و ارزش‌های حاکم بر محیط کار به عنوان یکی از عوامل مهم توجه گردیده و تلاش شود که انتقال آموزش با در نظر گرفتن ارزش‌های فرهنگی خاص هر جامعه یا سازمان صورت گیرد (Dirani, 2012)؛ لذا دغدغه اصلی پژوهش حاضر، آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان بوده است. به‌طور ویژه با در نظر گرفتن دستاوردهای رهیافت سیستماتیک به نظریه

داده‌بنیاد - به عنوان رویکردی مبتنی بر بافت و بوم ویژه سازمان یا محیط مورد مطالعه، مهم‌ترین اهداف پیش‌روی پژوهش حاضر شناسایی شرایط علی، شرایط زمینه‌ساز، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدهای پدیده «بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری» بوده است. انتظار می‌رود نتایج پژوهش حاضر، به لحاظ نظری، منجر به شناخت بهتر کاستی‌های احتمالی مدیریت آموزش سازمانی به‌خصوص در بافت سازمان‌های دولتی گردیده، به لحاظ کاربردی نیز به درک بهتر موانع واقعی انتقال یادگیری از سوی مدیران سازمان‌های دولتی استان کردستان و بهبود تصمیمات آن‌ها در جهت ارتقای اثربخشی آموزش‌های سازمانی گردد. با این امید، همان‌طور که قبلاً گفته شد، مهم‌ترین سؤالات پژوهش حاضر، به شرح زیر بوده‌اند:

- ۱) شرایط علی پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
- ۲) عوامل زمینه‌ساز پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
- ۳) عوامل مداخله‌کننده در پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
- ۴) راهبردهای کارکنان در مواجهه با پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟
- ۵) پیامدهای پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

۲- روش پژوهش

پژوهش کیفی حاضر با استفاده از روش تحلیل داده بنیاد صورت گرفته است. در دل این روش از رهیافت سیستماتیک (رویکرد اشتراوسی) برای دستیابی به الگوی پارادایمی استفاده شد. در جریان شکل‌گیری الگوی برخاسته از داده‌های موقعیتی تلاش گردید تا نسبت پژوهشگر با داده‌ها به جای تأکید صرف بر استقرا، به سمت قیاس محتمل روانه شود. میدان مطالعه، سازمان‌های دولتی استان کردستان بود. روش نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند بوده و عمده‌ترین ملاک انتخاب افراد نمونه، «تنوع» بود. به این معنا که سودای پژوهشگر نزدیک شدن به تجارب زیسته طیف مختلف کارکنان، سرپرستان، کارشناسان و مسئولین آموزش، مدیران ارشد، و مدرسان و صاحب‌نظران آموزش و بهسازی منابع انسانی بود و در انتخاب هر یک از این مشارکت‌کنندگان متنوع نیز - به‌خصوص کارکنان -، تنوع جنسیتی، شغلی، سنی، سابقه‌ای و نگرشی ملاک‌گزينش نمونه بوده است. اشباع نظری در این مطالعه از طریق مصاحبه با ۴۶ نفر میسر گشته و برای اطمینان از اشباع نظری، ۲ مصاحبه دیگر صورت گرفت. بنابراین حجم مشارکت‌کنندگان نهایی، ۴۸ نفر بود. در جدول ۱، برخی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان یا به بیان بهتر، مطلعان کلیدی ارائه شده است. برای گردآوری اطلاعات، از

مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فردی استفاده شد و با جلب رضایت مشارکت‌کنندگان و در نظر گرفتن سایر ملاحظات اخلاقی، روند ضبط، آوانگاری و نیز تحلیل مصاحبه‌ها به صورت کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت. به موازات ضبط، پیاده‌سازی و تحلیل مصاحبه‌ها، از یادداشت‌نگاری نیز به منظور ایده‌نگاری، پیوند دادن کدها و حرکت به سوی الگوی محلی استفاده شد. جهت اطمینان از معتبر بودن یافته‌های حاصل از تحلیل‌های کیفی از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان^۱، تکنیک مثلث‌سازی^۲ (تلفیق و ترکیب) و مستندسازی از طریق نقل قول نویسی استفاده شد و پس از تعدیل یافته‌ها بر اساس نتایج بازبینی اعضا و مثلث‌سازی، از اعتبار تحلیل‌ها اطمینان حاصل شد. یادآور می‌شود که روند کدگذاری و تحلیل اطلاعات، به صورت دستی انجام گرفته است. اقدامی که با توجه به ماهیت تفسیری و ژرفانگر پژوهش، مناسب‌تر به نظر می‌رسید.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

انديشمندان و مدرسان	مدیر		کارشناس آموزش		سرپرست		کارمند		
	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	زن	مرد	
-	-	-	-	-	-	-	۱	۲	کاردانی و پایین‌تر
-	-	-	-	۲	۳	۱	۳	۴	کارشناسی
-	۲	-	۲	۲	۴	-	۱	۵	کارشناسی ارشد
۱	۸	-	-	-	-	-	-	-	دکتری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۳- یافته‌های پژوهش

بر اساس تحلیل مصاحبه‌های صورت گرفته، ۳۲۵ کد باز اولیه شناسایی شد که این کدهای اولیه به ۸۲ کد باز غیر تکراری تقلیل داده شدند. کدهای باز غیر تکراری نیز به ۲۴ کد محوری و ۸ کد منتخب کاهش داده شدند. در نهایت با استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در پنج طبقه هسته‌ای شامل شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها، حول پدیده مرکزی «بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار» دسته‌بندی شدند. بر این اساس، در ادامه نتایج بررسی هر یک از اهداف جزئی پژوهش ارائه شده است:

(۱) شرایط علی پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

¹-Member Checking

²-Triangulation

تحلیل مصاحبه با مطلعان کلیدی گویای آن است که عوامل مختلفی در سطوح فردی، آموزشی و سازمانی موجبات پایین بودن نرخ انتقال یادگیری به محیط کار را فراهم می‌آورند. در واقع همان‌گونه که مطالعات قبلی و الگوهای تدوین شده پیشین معمولاً نشان می‌دهند که انتقال یادگیری تابعی از سه دسته عوامل محیطی (محیط سازمان)، ویژگی‌های کارآموز و طرح آموزشی هستند (Leach & Liu, 2003: 329)؛ به نظر می‌رسد با همین استدلال می‌توان علل انتقال پایین یادگیری به محیط کار را نیز در سه مقوله کلی فردی، آموزشی و سازمانی جای داد.

- در بعد فردی، یکی از دلایل عمده پایین بودن انتقال یادگیری، موانع انگیزشی می‌باشد. بسیاری از کارکنان شرکت کننده در تحقیق، تأکید می‌کردند که مهم‌ترین انگیزه آن‌ها یا همکارانشان برای حضور در دوره‌های آموزشی صرفاً پر کردن تعداد ساعات آموزشی مورد نیاز برای گرفتن پایه یا ارتقا می‌باشد. سایر شرکت‌کنندگان نیز، دریافت گواهی پایان دوره و پر کردن ساعات آموزشی را یکی از مهم‌ترین آسیب‌های پیش‌روی آموزش و انتقال آن می‌دانستند. این بی‌انگیزگی در زمینه انتقال یادگیری نیز خود را نشان می‌دهد. به این ترتیب که معمولاً کارکنان به این باور می‌رسند که تلاش‌های آن‌ها برای انتقال آموخته‌ها به محیط کار معمولاً با پاداش یا ترفیع همراه نمی‌گردد و لذا اگر هم یادگیری‌ای اتفاق افتاده باشد، در محیط کار به کار گرفته نمی‌شود. اهمیت توجه به این موانع هنگامی بیش از پیش آشکار می‌شود که در نظر داشته باشیم فرد رفتاری را انجام نمی‌دهد مگر آن که تمایل و انگیزه انجام آن را داشته باشد (Cheng et al., 2015). قدر مسلم انگیزه آموزش و انتقال آن نیز تحت تأثیر نگرش به آموزش و نگرش به انتقال است. با این حال تحلیل مصاحبه‌ها بیانگر نگرش منفی برخی کارکنان نسبت به آموزش‌های سازمانی بود. بنابراین چنین نگرش‌های منفی‌ای، یکی دیگر از علل فردی پایین بودن انتقال یادگیری به محیط کار است.

بر مبنای تحلیل مصاحبه‌ها، یکی دیگر از موانع فردی انتقال یادگیری، پایین بودن توانایی‌ها و آمادگی‌های کارآموزان است. یکی از مطلعان کلیدی با بیان اینکه «... شما نمی‌توانید بر روی سنگ گندم بکارید»، بر این نکته تأکید داشتند که در برخی موارد ناکافی بودن دانش و مهارت‌های پایه مورد نیاز برای یادگیری باعث می‌شود که آموزش‌های سازمانی منجر به یادگیری نگردد و در نتیجه انتقالی نیز صورت نگیرد. دیگر مشارکت‌کنندگان نیز بر لزوم آمادگی فردی کارآموز برای یادگیری محتوای دوره‌های آموزشی و انتقال آن تأکید داشته و به‌طور کلی سه دلیل اصلی شامل مقاومت در برابر تغییر؛ ناکافی بودن دانش و مهارت‌های پایه کارآموزان برای فراگیری محتوای برخی دوره‌های آموزشی؛ و توانایی پایین در نگهداری آموخته‌ها را به عنوان موانع انتقال یادگیری در سطح فردی برشمردند.

- در بعد آموزشی، چهار مقوله محوری شامل زمان‌بندی نامناسب، محتوای نامناسب، تدریس نامناسب و ارزشیابی نامناسب بودند. بسیاری از مشارکت‌کنندگان به خصوص کارکنان، سرپرستان و کارشناسان آموزش از نحوه زمان‌بندی دوره‌های آموزشی گلایه داشتند. این گلایه‌ها بر دو جنبه از زمان‌بندی دلالت داشت. یکی روز و ساعت برگزاری دوره‌ها و دیگری، زمان‌بندی فعالیت‌های یادگیری در طول دوره. یکی از کارشناسان آموزش معتقد بود که «... بسیاری از دوره‌های آموزشی در دو روز آخر هفته برگزار می‌شود. در روزهای آخر هفته همه دوست دارند در کنار خانواده خود باشند و لذا برگزاری دوره در چنین ایامی، یک نوع احساس اجبار و بیزاری از دوره را در فرد ایجاد می‌کند. طبیعی است که در چنین حالتی کارمند با انگیزه و اشتیاق زیادی به دوره نخواهد آمد». برخی دیگر از شرکت‌کنندگان و از جمله یکی از سرپرستان نیز به جنبه زمان‌بندی طرح درس دوره اشاره داشتند. از نظر ایشان:

«... محتوای برخی دوره‌ها بسیار فشرده بوده و عملاً طی دو یا چهار ساعت آموزش نمی‌توان همه این مطالب را به خوبی ارائه داد و از یادگیری کارآموز اطمینان حاصل نمود».

زمان‌بندی نامناسب البته سایر ابعاد انگیزشی، آموزشی و... را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد و یا از آن‌ها تأثیر می‌پذیرد. در این زمینه، زمان‌بندی نامناسب می‌تواند جریان یاددهی - یادگیری را نیز مختل نماید. یکی از مطلعان کلیدی این‌گونه می‌گفت:

«... دوره گذاشته بودن هفت جلسه، سه جلسه‌ش استاد نمی‌اومد، چهار جلسه‌ش کارمند نمی‌اومد. خیلی منسجم نبود. مطالب هم پراکنده می‌شد. ولی الان دوره‌هایی که توی استانداری برگزار میشه بهتره، حضور و الزامی کردن!».

به هر حال کاوش دیدگاه‌های مصاحبه‌شوندگان گویای آن بود که موانع موجود در زمینه تدریس، محتوا، و ارزشیابی نیز از جمله علل ناکارآمدی آموزش‌ها و به تبع آن، پایین بودن انتقال یادگیری بوده‌اند. اگر چه بسیاری از این موانع در پژوهش‌های پیشین از جمله آراء، دیدگاه‌ها و یافته‌های کانتوگروگیس (۲۰۱۴)، براون و مک‌کراکن (۲۰۰۹)، سجادی و همکاران (۱۳۹۳)، شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴) و... قبلاً شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته بودند، اما متأسفانه حقایق دیگری نیز وجود دارد که می‌تواند از دلایل مهم پایین بودن نرخ انتقال یادگیری یا بی‌توجهی به انتقال یادگیری باشد. عواملی همچون شیوع تقلب در ارزشیابی‌های پایان دوره‌های آموزشی، تشریفاتی بودن ارزشیابی یادگیری و اطمینان کارآموز از کسب گواهی پایان دوره، ناهمخوانی عنوان دوره با محتوای دوره و... از جمله مواردی بوده‌اند که شاید در پژوهش‌های قبلی کمتر تصریح شده‌اند. در واقع پژوهشگر بر مبنای مصاحبه با مشارکت‌کنندگان دریافت که در برخی از دوره‌های آموزشی که عموماً توسط خود سازمان یا توسط دفتر آموزش و پژوهش استانداری استان صورت می‌گیرد، ارزشیابی دوره‌ها با جدیت بیشتری اتفاق می‌افتد و

همین امر، فارغ از مناسب یا نامناسب بودن روش‌های ارزشیابی، ممکن است موجب شیوع تقلب در آزمون‌های پایانی گردد و از سوی دیگر در برخی از دوره‌های آموزشی که عموماً به سایر مؤسسات آموزشی بیرونی برون‌سپاری می‌شود، اساساً ارزشیابی دقیقی صورت نمی‌گیرد و کارآموز از قبل می‌داند که بدون دغدغه و مشکل خاصی گواهی پایان دوره را دریافت می‌کند حتی اگر عملکرد آموزشی قابل قبولی هم نداشته باشد. یک چالش اخلاقی دیگر نیز که البته بیشتر در ارتباط با بعد محتوا مطرح می‌شود این است که برخی از مدرسان مطابق سرفصل‌های تعیین شده قبلی عمل نمی‌کنند و در برخی موارد این عدم مطابقت به‌گونه‌ای بوده است که به قول یکی از مطلعان کلیدی «... آن چه قرار بود آموخته شود، با آن چه که در عمل ارائه شد، از زمین تا آسمان فاصله داشت».

- در بعد سازمانی، سه مقوله محوری شامل موانع اداری، موانع حمایتی، و موانع مربوط به شغل، به عنوان دلایل بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار شناسایی شدند. بر اساس مبانی نظری موجود، از جمله عوامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری، ویژگی‌هایی همچون حمایت سرپرست (Krompho & Porrawatpreyakorn, Krishnamani & Haider, 2016) و استقلال و آزادی عمل کارآموز (Cheng et al., 2015; Renta-Davids et al., 2014) هستند. اما شواهد حاصل از مصاحبه‌ها گویای آن است که نه قبل از آموزش، نه حین آموزش و نه پس از آموزش، حمایت خاصی از سوی سرپرستان و مدیران به‌عمل نمی‌آید و آن چه بسیار نگران‌کننده است اینکه کارآموزان پس از اتمام دوره آموزشی و بازگشت به محیط کار، به حال خود واگذار می‌شوند و هیچ پیگیری یا حمایت یا تبادل نظر خاصی پیرامون چگونگی انتقال آموخته‌ها به محیط کار صورت نمی‌گیرد. شاید بتوان بسیاری از موانع سازمانی انتقال یادگیری را در بیانات یکی از مطلعان کلیدی که استاد دانشگاهی بوده و در عین حال از تجربه مدیریت یک سازمان دولتی و نیز تجربه تدریس دوره‌های آموزش ضمن خدمت برخوردار بوده‌اند، خلاصه نمود:

«... متأسفانه همه ما به بیراهه رفته‌ایم. عدم شایسته‌سالاری اولین آفتی است که ائتلاف هزینه‌های آموزش رو در پی داره؛ اساساً فردی که سر جای خود نیست را نمی‌توان با آموزش تغییر داد. دوره‌های آموزشی برگزار می‌شوند که ظاهر کار رعایت شود. اهداف مشخصی پشت آن نیست. سرپرستان و کارشناسان به‌خوبی توجیه نشده‌اند. کسی از کارمند انتظار پاسخگویی ندارد که چه چیز یاد گرفته‌ای و کجا آن را به کار گرفته‌ای. مدیران اهمیتی برای آموزش قائل نیستند و پاسخگوی مشکلات آموزشی کارکنان هم نیستند. چرا که فکر می‌کنند کارهای مهم‌تری دارند».

به هر حال شرایط علی بسیاری بر پدیده بی تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری در سازمان‌های دولتی حاکم بوده است که می‌توان در جدول ۲، مهم‌ترین دلایلی را که در لابلای مصاحبه‌ها قابل استخراج بوده‌اند، مشاهده نمود:

جدول ۲: شرایط علی پدیده بی تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
موانع فردی	موانع انگیزشی	- مدرک گرایی و انگیزه صرف پر کردن ساعات آموزشی مورد نیاز برای ارتقا - ادراک از پیوند ضعیف انتقال یادگیری و نظام جبران خدمت - نگرش منفی نسبت به آموزش‌های سازمانی
	خصوصیات فردی	- مقاومت در برابر تغییر - ناکافی بودن دانش و مهارت‌های پایه کارآموزان برای فراگیری محتوای برخی دوره‌های آموزشی - توانایی پایین در نگهداری آموخته‌ها
موانع آموزشی	زمان‌بندی نامناسب	- زمان‌بندی نامناسب دوره‌های آموزشی - وقفه طولانی بین پایان آموزش و آغاز انتقال یادگیری - فشردگی زیاد برخی از دوره‌های آموزشی
	موانع مربوط به تدریس	- توانایی ناکافی برخی مدرسان در انتقال محتوای دوره‌های آموزشی - عدم توجه به حضور مستمر مدرس یا کارآموزان در برخی دوره‌های آموزشی - عدم توانایی برخی از مدرسان در مدیریت مناسب کلاس درس - عدم استفاده مدرسان از همه امکانات فضای آموزشی - تأکید بیش از حد برخی از مدرسان بر مطالب نظری اما کمتر کاربردی
	موانع مربوط به محتوا	- مبتنی نبودن برخی دوره‌های آموزشی بر نیازهای شغلی کارکنان - جایگزینی تعیین نیاز به جای نیازسنجی - ناهمخوانی عنوان دوره با محتوای دوره - بسیار ساده بودن محتوای برخی دوره‌های آموزشی
	موانع مربوط به ارزشیابی	- تشریفاتی بودن ارزشیابی یادگیری و اطمینان کارآموز از کسب گواهی پایان دوره - تقلب در آزمون عملکرد پایان دوره - اکتفا به ارزشیابی گرم و عدم توجه به ارزشیابی سرد
	موانع اداری	- تبعیض و نگاه غیرمسئولانه در ارائه دوره‌های آموزشی - به‌کارگیری افراد کم تجربه یا دارای تخصص غیرمرتبط در پست مسئول آموزش
	موانع حمایتی سازمانی	- رها کردن کارآموز پس از بازگشت به محیط کار - عدم دسترسی به مدرسان دوره‌های آموزشی پس از بازگشت به محیط کار - عدم تحمل اشتباهات از سوی سرپرستان - عدم توانایی برخی سرپرستان در پاسخگویی به سؤالات کارآموزان
موانع مربوط به شغل	- عدم استقلال و آزادی عمل کافی در محیط کار - تغییرات و جایجایی‌های مداوم در سازمان - عدم تناسب بین تخصص و توانایی‌های کارکنان با شغل مورد تصدی - ازدیاد حجم کاری و معوقه ماندن وظایف - یکنواختی و عدم چالش‌پذیری وظایف شغلی	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۲) عوامل زمینه‌ساز پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

در ارتباط با موانع سازمانی انتقال یادگیری که پیش‌تر به عنوان شرایط علی پایین بودن انتقال یادگیری مطرح شدند، تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که جو سازمانی نامناسب و بازدارنده نیز می‌تواند زمینه‌ساز عدم اثربخشی آموزش‌های سازمانی گذشته و واکنش‌های منفی یا رفتارهای منفعلانه کارآموزان را به همراه داشته باشد. در واقع، جو و فرهنگ سازمانی از مهم‌ترین متغیرهایی هستند که در بسیاری از پژوهش‌های حوزه انتقال مورد تأکید قرار گرفته‌اند (Renta-Davids et al., 2014). لیمباخ (۲۰۱۰) معتقد است در آغاز هر برنامه یادگیری، سازمان‌ها باید سؤالاتی را از خود بپرسند و یکی از اصلی‌ترین سؤالات این است که آیا فرهنگ سازمانی از به‌کارگیری یادگیری حمایت می‌کند یا مانعی بر سر راه آن است؟ (Leimbach, 2010). کانتوگیروگیس (۲۰۱۴) نیز بر اساس نتایج مطالعات قبلی خود و نیز از طریق جمع‌بندی و نقد ادبیات موجود پیرامون انتقال آموزش، یک مدل جامع و سیستماتیک از انتقال آموزش ارائه داد که طی آن، دو عامل فرهنگ سازمانی مبتنی بر عملکرد عالی و جو مثبت انتقال آموزش، لایه‌های زیرین و مبنایی الگوی انتقال آموزش را تشکیل می‌دادند (Kontoghiorghes, 2014). یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) نیز به متغیرهایی همچون فرهنگ سازمانی، جو سازمانی و حمایت سازمانی به عنوان عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار قائل هستند.

آنچه واضح به نظر می‌رسد این است که پس از آن که کارآموزان دانش و مهارت‌های جدیدی کسب کردند، خط مشی‌ها، رویه‌ها و نگرش‌های سازمان نسبت به کارآموزان به ایجاد یک فرهنگ سازمانی یا بافت یادگیری می‌انجامد که می‌تواند برای کارکنان تسهیل‌کننده یا تهدیدکننده باشد (Dirani, 2012). مشابه با این استدلال، تحلیل مصاحبه‌ها نیز گویای آن است که فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، نظام اداری مختل‌کننده و فضای بی‌تفاوتی سازمانی می‌تواند در مجموع جو سازمانی بازدارنده‌ای را ایجاد نمایند و لذا در چنین جوی، بسترها و زمینه‌های انتقال یادگیری از بین رفته و در عوض زمینه‌های بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری شکل می‌گیرد. به‌طور کلی کاوش مصاحبه با مطلعان کلیدی نشان می‌دهد که عوامل زمینه‌ساز بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری را می‌توان در یازده کد باز مشاهده نمود، و همان‌طور که گفته شد، این یازده شاخص قابل‌تقلیل به سه کد محوری فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، نظام اداری مختل‌کننده و فضای بی‌تفاوتی سازمانی بوده و در نهایت تحت عنوان کد انتخابی جو سازمانی بازدارنده در نظر گرفته می‌شوند (جدول ۳).

- در زمینه فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، تحلیل‌ها گویای آن بود که در برخی موارد، جو همکاری و کار تیمی جای خود را به فضای عدم همکاری و حسادت‌ورزی می‌دهد. یکی از

مصاحبه‌شوندگان، شرایط سازمان متبوع خود را این‌گونه توضیح می‌داد: «... چندتا کارمند بودیم که با هم استخدام شده بودیم؛ کارمندهای قبلی زیاد تحویل‌مون نمی‌گرفتند، فکر می‌کردند جای اونا رو تنگ کرده‌ایم. حتی توی دوره‌های آموزشی هم از ما فاصله می‌گرفتند. وقتی چیزی هم می‌پرسیدیم معمولاً خیلی خوب جواب نمی‌دادند. همه‌ش می‌گفتند به مرور دستت میاد. اونا که در حالت عادی با ما مشکل نداشتند اما نگرانی از این‌که ممکنه با حضور ما، پست‌هاشون پایین بیاد، باعث می‌شد که فکر کنند ما دشمنشون هستیم».

چالش‌های دیگر در این زمینه، به بی‌توجهی مدیران ارشد و سرپرستان نسبت به آموزش‌های سازمانی و انتقال آن برمی‌گردد. شواهد گویای آن است که تعداد زیادی از مدیران ارشد سازمان‌ها و حتی سرپرستان، اعتقادی به بازدهی آموزش‌ها ندارند و لذا القای این حس در سازمان، موجب بی‌انگیزگی، عدم رغبت و چه بسا عیب دانستن آموزش و انتقال آن از سوی کارآموز می‌گردد. در این زمینه، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که:

«... من مدیر اومدم پیشم علناً گفته این دوره‌ها هیچ فایده‌ای نداره. هیچ اهمیتی برای آموزش قائل نیستن و فقط چون طبق قانون باید دوره برگزار بشه ما رو می‌فرستن».

یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان نیز می‌گوید:

«خیلی وقتا می‌گن بودجه نداریم برای برگزاری آموزش. ولی واقعاً مشکل بودجه نیست، دوست ندارن بریم دوره. وقتی هم برگردیم کلی کار بهمون میدن و می‌گن می‌خواستید نرید دوره. خود من قبلاً توی دفتر مدیریت بودم، چون کسی نبود که جای خودم بنارم، خیلی از دوره‌ها را از دست دادم. می‌گفتم این دوره دیگه برگزار نمیشه، مدیر می‌گفت مهم نیست الان کارای مهم‌تری داریم».

- یکی دیگر از ابعاد جو سازمانی بازدارنده انتقال یادگیری، موانع اداری و آسیب‌های اخلاقی مرتبط با آن است. در برخی موارد رسمیت و تمرکز اداری بالا، موجب می‌شود که پیچیدگی وظایف به امور جاری و روزمره محدود شود و لذا کارکنان احساس نیاز چندانی به یادگیری و کاربست مهارت‌های جدید نخواهند کرد و نوعی بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری ایجاد می‌گردد. چالش دیگر، ابهام و اشکال در قوانین و مقررات سازمانی و آموزشی است که گاهی حتی زمینه فساد اداری در ارتباط با دوره‌های آموزشی را ایجاد می‌نماید. برای مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کرد که:

«... الان سه ماهه اومدم قسمت بایگانی، هیچ‌گونه آموزشی در مورد بایگانی ندیدم. هیچی. دوره مرتبطی هم مثل دوره اسناد و این چیزا که میاد، نمی‌دارن شرکت کنیم. می‌گن ساعت آموزشیت پر شده نمی‌تونن غیبت کنی. خب آموزش‌های قبلی من برای پست دیگه‌ای بود. حالا همین مسئول آموزش که به من میگه ۴۰ ساعت آموزشیت پر شده، برای خودش ۱۵۰۰ ساعت آموزشی زده است!».

یکی دیگر از مطلعان کلیدی می‌گوید:

«مسئول آموزش با هر کسی که خوب باشه، براش دوره آموزشی می‌ذاره. دوره فن‌آوری اطلاعات برگزار شده، همه رو فرستاده جز من که مربوط به واحد کاریمه. وقتی ازش می‌پرسم می‌گه شما اینارو بلدی. خب شما از کجا می‌دونی، مگه سرفصل‌های دوره رو داری. اگه داری چرا به ما نشون نمی‌دی؟»

- سومین جنبه از جو سازمانی بازدارنده انتقال یادگیری، فضای بی‌تفاوتی سازمانی است. بدیهی است بی‌تفاوتی سازمانی، بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری را نیز فراهم می‌آورد. به‌نظر می‌رسد، عدم حمایت‌ها، رفتارهای اداری غیراخلاقی، عدم شایسته‌سالاری و شاید بسیاری دلایل دیگر سبب شده است که در پاره‌ای موارد، فضای بی‌تفاوتی سازمانی شکل بگیرد. فضایی که طی آن، مسئولیت‌پذیری و البته روحیه کارکنان تضعیف می‌گردد و لذا شاید دلیل و ضرورتی برای انتقال یادگیری به محیط کار نخواهند داشت. شاید بتوان چنین فضایی را در چند نمونه از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان دریافت:

«... خیلی از قدیمیا می‌گن این دوره‌ها الکیه. چون ساعات آموزشیشونم پر شده، دیگه براشون خیلی مهم نیست. پیش اومده بهشون گفتیم شما که نیازی ندارید می‌گید الکی هم هست دیگه حداقل بذارید کارمندهای دیگه برن دوره؛ می‌گن نه همین‌که چند ساعت بریم بیرون و توی سازمان نباشیم خوبه خوش می‌گذره». «... کارمند داریم که خودشو مقید به یادگیری نمی‌دونه. فقط می‌خواد بیاد اداره کارتشو بزنه؛ یه سری کارای معمول رو انجام بده و برگرده خونه. متأسفانه اهداف هم مشخص نیست. نه اهداف سازمان نه آموزش. نه اینکه نباشه، مسأله اینه که کارمند خوب توجیه نشده».

جدول ۳: شرایط زمینه‌ای پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
جو سازمانی بازدارنده	فرهنگ سازمانی غیرحمایتی	- وجود حس رقابت و حسادت‌ورزی در میان برخی از کارکنان - حمایت ناکافی سرپرستان از کارآموز - حمایت ناکافی همکاران از یکدیگر - اهمیت ندادن مدیران ارشد به آموزش‌های سازمانی
	نظام اداری مختل‌کننده	- ابهام و اشکال در قوانین و مقررات - جو غیر اخلاقی و فساد اداری - رسمیت و تمرکز اداری - ساختاری بالا
	فضای بی‌تفاوتی سازمانی	- بی‌تفاوتی نسبت به اهداف سازمانی - بی‌تفاوتی نسبت به اهداف آموزش‌های سازمانی - بی‌تفاوتی نسبت به همکاران - بی‌تفاوتی نسبت به سرپرستان و مدیران

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۳) عوامل مداخله‌کننده در پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟ یکی از عواملی که همه یا دست‌کم بسیاری از مصاحبه‌شوندگان به شکل‌های مختلف به آن اشاره کرده بودند، نظام کلان اجتماعی، اقتصادی، اداری و سیاسی به‌خصوص از زاویه تمرکز اداری - ساختاری بود. کاوش دیدگاه‌های افراد نمونه نشان می‌دهد که عوامل ثانویه‌ای وجود دارند که می‌توانند پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری را کاهش داده یا تشدید کنند. در این زمینه یازده کد باز به عنوان عوامل مداخله‌کننده در پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری شناسایی شدند که می‌توان آن‌ها را در سه مقوله محوری کیفیت آموزش و ارزشیابی در مؤسسات بیرونی مجری دوره‌های آموزش؛ تناسب یا تعارض کار و زندگی؛ و مسایل اقتصادی - سیاسی جای داد. در این پژوهش از این مقولات تحت عنوان «عوامل فراسازمانی» یاد شده است (جدول ۴).

- یکی از عوامل مداخله‌گر در پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، کیفیت آموزش و ارزشیابی در مؤسسات بیرونی مجری دوره‌های آموزش است. بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته، حجم وسیعی از دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان توسط دفتر آموزش و پژوهش استانداری استان و البته بخش قابل توجهی نیز توسط سایر مؤسسات آموزشی بیرونی صورت می‌گیرد. بدیهی است کیفیت اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی این مؤسسات در مقایسه با یکدیگر و البته در مقایسه با دوره‌های برگزار شده در داخل سازمان، می‌تواند تعیین‌کننده کم و کیف انتقال یا عدم انتقال یادگیری به محیط کار باشد. با این حال، کاوش مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که اختلاف نظر در مورد کیفیت هر کدام از مجریان دوره‌های آموزشی زیاد است. برخی از مصاحبه‌شوندگان، به‌خصوص مدرسان و صاحب‌نظران، کیفیت اجرا و ارزشیابی آموزش در دفتر آموزش و پژوهش استانداری استان را مناسب‌تر می‌دانند و برخی نیز از انعطاف‌پذیری بیشتر و قابل قبول‌تر سایر مؤسسات آموزشی در مقایسه با دفتر آموزش و پژوهش استانداری سخن به‌میان می‌آورند. به‌هر حال اگرچه ارزیابی کیفیت اجرا و ارزشیابی آموزش‌ها در مؤسسات مختلف برون سازمانی و مقایسه آن‌ها با دوره‌های آموزشی درون سازمانی، الزاماً مدنظر پژوهشگران نبوده است، اما آن‌چه به‌خوبی از تحلیل مصاحبه‌ها آشکار می‌شود، تأثیرگذاری این عوامل بر انتقال یا عدم انتقال یادگیری می‌باشد.

- تناسب یا تعارض کار و زندگی یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر شناسایی شده در پژوهش حاضر است که موضوعیت آن در مبانی نظری هم یافت می‌شود. برای مثال، دیرانی (۲۰۱۲) معتقد است که ویژگی‌هایی وجود دارند که نه به محیط کار بلکه به خود کارمند مربوط می‌شوند و به‌طور مستقیم در کنترل سازمان نیستند. از جمله‌ی این عوامل می‌توان به وضعیت اقتصادی

فرد یا مسائل و مشکلات خانوادگی وی اشاره نمود. وی ادعا می‌کند که ممکن است عوامل محیطی در مقایسه با سایر عوامل، نه تنها اهمیت کمتری نداشته باشد بلکه از اهمیت بیشتری برخوردار باشد (Dirani, 2012). آری؛ به‌واقع آن‌چه از تحلیل مصاحبه‌ها نیز به‌دست آمد، مؤید ادعای دیرانی (۲۰۱۲) است. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان معتقدند که تجارب و زمینه‌های فردی و خانوادگی کارآموزان، عامل بسیار مهمی در تعیین رفتارهای آن‌ها در محیط کار و واکنش‌های آن‌ها به آموزش و انتقال آن است. یکی از مطلعان کلیدی می‌گوید:

«... باید توجه داشت که دوره‌های آموزشی و استفاده از آموخته‌ها در شغل را به‌صورت یک خرده‌سیستم از سیستم کلان‌تر ببینیم. اگر می‌خواهیم آموزش‌ها اثربخش‌تر باشند، باید کل را ببینیم. باید ببینیم کارمند چه مشکلاتی دارد. نه فقط مشکلات آموزشی. بلکه باید شرایط زندگی وی را نیز در نظر بگیریم. چون این‌ها مهم هستند. خود من وقتی مشکلی برای بچه‌ام برای خانواده‌ام وجود داشته باشه، حواسم به تدریس نیست. پس ما وقتی می‌خواهیم پدیده‌ای رو بررسی کنیم باید به همه جوانب اثرگذار بر اون پدیده نگاه کنیم».

یکی دیگر از مطلعان کلیدی می‌گوید:

«... مشکلات زندگی در این سال‌ها ذهن همه رو درگیر می‌کنه. مسائل مالی، پخت و پز، بچه‌داری و... اینا باعث می‌شه شما سر کار هم فکرتون جای دیگه‌ای باشه. خود من خیلی وقت‌ها نتوانسته‌ام دوره‌هایی که واقعاً کاربردی بوده رو، شرکت کنم، چون باید بچه‌ام رو از مدرسه بیارم».

- سومین عامل مداخله‌گر در پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، کم و کیف مسائل اقتصادی - سیاسی است. یکی از مدیران ارشد می‌گوید:

«... دلایل مختلفی از جمله تحریم‌ها باعث شده بودجه سازمان‌ها خیلی محدود شود. اولین بخشی هم که به این مسئله مبتلا می‌شود، آموزش و پژوهش است. قطعاً در برگزاری دوره‌ها، انتخاب دوره‌ها و مسائلی از این قبیل، ایراداتی وجود دارد، اما برای رفع این ایرادات نیاز به بودجه کافی است. نیاز به توجه بیشتر دولت هست».

یکی دیگر از مطلعان کلیدی می‌گوید:

«میزان توجهی که دولت‌ها به آموزش و پژوهش دارند عامل تعیین‌کننده‌ای در بحث آموزش‌ها هستش. اینکه میزان بودجه اختصاص یافته به آموزش چقدره؛ اینکه این بودجه چگونه مصرف می‌شه؛ همه این‌ها مهمه. هم از لحاظ اقتصادی و هم پیامدهای ضمنی دیگه‌ای که داره؛ کارمندا آدم‌های باهوشی هستند. اونا اخبار رو پیگیری می‌کنند. گروه‌های غیر رسمی تشکیل می‌دن؛ اونا می‌فهمن که آیا اصلاً سازمان اهمیتی برای آموزش قائل هست یا نه؟ اگر فکر کنند برای یادگیری اون‌ها هزینه‌ای نمیشه، خب دلسرد می‌شن. سراغ یادگیری نمی‌رن».

جدول ۴: شرایط مداخله‌گر در پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
عوامل فراسازمانی	کیفیت آموزش و ارزشیابی در مؤسسات بیرونی مجری دوره‌های آموزش	<ul style="list-style-type: none"> - پایش مناسب عملکرد آموزشی مؤسسات بیرونی مجری دوره‌های آموزش در مقابل عدم پایش مناسب - نظارت بر چگونگی اخذ گواهی پایان دوره در مؤسسات بیرونی در مقابل عدم نظارت مناسب - کیفیت دوره‌های آموزشی مؤسسات بیرونی در مقایسه با کیفیت دوره‌های آموزش درون سازمان - کیفیت دوره‌های آموزشی مؤسسات بیرونی در مقایسه با کیفیت دوره‌های آموزشی دفتر آموزش و پژوهش استانداری
	تناسب یا تعارض کار و زندگی	<ul style="list-style-type: none"> - رضایت از زندگی شخصی در مقابل عدم رضایت از زندگی شخصی - زمان اختصاص یافته به وظایف شغلی در مقایسه با زمان اختصاص یافته به سایر فعالیت‌های زندگی - حمایت‌های خانواده در مقابل تحریم‌های خانواده
	مسائل اقتصادی - سیاسی	<ul style="list-style-type: none"> - بودجه اختصاص یافته به سازمان در مقایسه با بودجه اختصاص یافته به سازمان‌های دیگر - بودجه اختصاص یافته به آموزش در مقایسه با بودجه اختصاص یافته به بخش‌های دیگر - هزینه کرد اعتبارات اختصاص یافته به آموزش در محل معین شده در مقایسه با هزینه کرد اعتبارات اختصاص یافته به آموزش در محل‌های دیگر - جایگاه بخش آموزش در سیاست‌گذاری‌های دولت در مقایسه با جایگاه سایر بخش‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴) راهبردهای کارکنان در مواجهه با پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری در سطح فردی یا سازمانی به‌وجود می‌آید، کارکنان رفتارهای متفاوتی از خود نشان می‌دهند. اگرچه این رفتارها ممکن است بسیار گسترده و متنوع باشد اما بر اساس کدگذاری‌های صورت گرفته می‌توان آن‌ها را در ده شاخص غیرتکراری جای داد و این ده شاخص قابل کاهش به سه کد محوری شامل انفعال نسبت به آموزش و انتقال آموزش؛ کنش‌های جبرانی مثبت؛ و کنش‌های

جبرانی منفی جای داد. بنابراین کد انتخابی در نظر گرفته شده برای این مفاهیم، «انفعال در مقابل کنش» بود (جدول ۵).

- بر مبنای نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، پرتکرارترین راهبرد اتخاذ شده از سوی کارکنان در مواجهه با پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، «انفعال نسبت به آموزش و انتقال آن» می‌باشد. تقریباً بسیاری از کارکنان و البته مدیران و سرپرستان و حتی صاحب‌نظران بر این باور بودند که رها شدن آموزش‌های سازمانی باعث شده است که بخش زیادی از کارکنان تلاش قابل توجهی برای ارتقای دانش و مهارت‌ها و بهبود فعالیت‌های شغلی خود نداشته باشند. در واقع یک راهبرد معمول در نتیجه‌ی بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، سکوت، انفعال و پیروی از رویه‌های جاری است. یکی از مطلعان کلیدی، این راهبرد را این‌گونه توصیف می‌نمایند:

«... وقتی پاداش‌ها و ترفیع‌ها بر اساس ضوابط دقیق نیست؛ یا وقتی ارزیابی عملکرد کارکنان فرمالیته و بر اساس چندتا مدرک و گواهی ساده است که همه به راحتی دریافت می‌کنند؛ دیگر نباید انتظار داشت که کارمند دنبال بهتر شدن کارش باشد. معمولاً کارمندان سعی می‌کنن وظایفی رو که به‌طور روزمره به اون‌ها محول می‌شه بدون کم و کاست انجام بدن. این وظایف هم به جز بعضی واحدها مثل حسابداری و کارگزینی، خیلی پیچیده نیستند؛ چون خیلی ساده و روتین هستند. پس کارمند دلیلی نمی‌بینه که دنبال یادگیری چیزای جدید بره».

- بر مبنای نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، کارکنان ممکن است ناکارآمدی آموزش‌ها و مشکلات کاری خود را به‌طور دیگری جبران کنند. طرقي که البته مثبت بوده و بیشتر به‌صورت یادگیری غیررسمی و غیرساختارمند است. بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، چهار راهبرد رایج کارکنان در واکنش مثبت به بی‌تفاوتی نسبت به ناکارآمدی آموزش‌ها و عدم حمایت سرپرستان و مدرسان از انتقال یادگیری عبارت از «پیروی از رویه‌های جاری در انجام وظایف»، «تلاش در جهت یادگیری از همکاران مورد اعتماد»، «تمایل به دوره‌های آموزش غیررسمی خارج از چارچوب سازمان» و «تلاش در جهت یادگیری از منابع دیگر و مطالعات شخصی غیررسمی» هستند. در این زمینه یکی از کارکنان می‌گوید:

«... حتی در بدترین فضا هم کسانی هستند که با شما همدل باشند. مهم اینه که فرد واقعاً خودش بخواد که کار کنه؛ وجدان کاری داشته باشه؛ الان من توی کارم، برای تدوین استاندارد با زبان سروکار دارم. برای تدوین استاندارد مجبوری که زبان بلد باشی. پس وقتی می‌بینم دوره‌های زبان خیلی خوب نیست، خودم سعی می‌کنم از جاهای دیگه یاد بگیرم. یه مدت مؤسسه می‌رفتم خیلی کمک کرد. یکی از همکارام خیلی تجربه داره توی تدوین استاندارد؛ خیلی هم با هم خوبیم. انصافاً آگ سوآلی داشتیم کمک می‌کرد».

یکی دیگر از کارکنان می‌گوید:

«... آموزش‌های بدو خدمت برگزار کردند، اما حدود نه ماه پس از اینکه سر کار رفتیم. در واقع آموزش ضمن خدمت بود نه بدو خدمت. از اون طرف نمی‌داشتن دوره‌های ضمن خدمت شرکت کنیم می‌گفتن شما هنوز دوره بدو خدمت نرفته‌اید. همه کارها رو مجبور بودم خودم یاد بگیرم. اوایل خیلی سخت بود ولی کم کم بهتر شد. دیگه اینقدر سروکله زدیم تا یاد گرفتیم».

- واکنش به عدم حمایت از انتقال یادگیری و بی‌تفاوتی فرد و سازمان نسبت به انتقال یادگیری، همیشه مثبت نیست. بر اساس تحلیل مصاحبه‌ها، برخی از کارکنان در چنین فضایی گرفتن گواهی اتمام دوره را هدف قرار می‌دهند نه انتقال یادگیری به محیط کار. بنابراین معمولاً به غیبت در کلاس‌ها؛ شرکت در دوره‌های آموزشی و گرفتن گواهی از برخی مؤسسات آموزشی بیرونی بدون حضور واقعی در دوره یا ارزشیابی دقیق علمی اهتمام می‌ورزند و یا اینکه به دوره‌های ساده اگرچه غیرضروری گرایش پیدا می‌کنند. در برخی موارد هم که اندکی یادگیری صورت بگیرد، نه در جهت اهداف سازمان بلکه در جهت منافع شخصی خود به کار می‌گیرند.

جدول ۵: راهبردهای کارکنان در مواجهه با پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری

کد انتخابی	کد محوری	کد باز
انفعال در مقابل کنش	انفعال نسبت به آموزش و انتقال آموزش	- پیروی از رویه‌های جاری در انجام وظایف - عدم استقبال از دوره‌های آموزشی - عدم تلاش برای به‌روز کردن دانش و مهارت‌ها
	کنش‌های جبرانی مثبت	- تلاش در جهت یادگیری از طریق کوشش و خطا - تلاش در جهت یادگیری از همکاران مورد اعتماد - تمایل به دوره‌های آموزش غیررسمی خارج از چارچوب سازمان - تلاش در جهت یادگیری از منابع دیگر و مطالعات شخصی غیررسمی
	کنش‌های جبرانی منفی	- دور زدن آموزش‌ها و عدم حضور مستمر در دوره - گرایش به دوره‌های ساده اگرچه غیرضروری - پر کردن ساعات آموزشی از طریق خرید مدرک در برخی مؤسسات آموزشی بیرونی - کاربست آموخته‌ها در جهت مغایر با اهداف سازمان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۵) پیامدهای پدیده بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار کدامند؟

تحلیل مصاحبه با مطلعان کلیدی و تأمل در تجارب زیسته آن‌ها نشان می‌دهد که عدم پیگیری جریان انتقال یادگیری به محیط کار و نیز واکنش منفی یا واکنش انفعالی به این جریان

می‌تواند پیامدهای نامطلوبی را هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی به‌همراه داشته باشد. به‌طور ویژه، تحلیل‌ها بیانگر شناسایی ۲۰ پیامد پدیده مرکزی بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری بود که این پیامدها را می‌توان در دو سطح فردی و سازمانی دسته‌بندی نمود. سطح فردی شامل محورهایی همچون سکون زدگی شغلی، اهمال کاری شغلی، عدم خلاقیت شغلی و رفتارهای انحرافی است و سطح سازمانی نیز مشتمل بر دو محور اصلی یعنی ائتلاف سرمایه‌گذاری‌های آموزشی و کاهش موفقیت سازمانی است.

- در سطح فردی، جاری نبودن فرهنگ احترام به یادگیری و بی‌تفاوتی نسبت به آموزش و انتقال آن، موجب می‌شود که پیشرفت، جذابیت و چالش‌برانگیزی خاصی در شغل دیده نشود و همین بی‌توجهی به یادگیری و انتقال آن، در کنار سایر دلایل فردی و محیطی، به تدریج موجب سکون‌زدگی شغلی، اهمال کاری، کاهش خلاقیت و افزایش رفتارهای انحرافی می‌گردد. در این زمینه نقل قول یکی از مطلعان کلیدی می‌تواند روشن‌کننده باشد:

«... وقتی فردی استخدام می‌شود و در سازمان شروع به فعالیت می‌کند، کلی انگیزه و کلی شوق دارد. دوست دارد همه چیز را بهبود بدهد. دوست دارد منشاء تغییر باشد. انگیزه برای یادگیری هم خیلی بالاست. هم به خاطر خود فرد و هم به خاطر سازمان. ولی این وضعیت زود فروکش می‌کند. انگار کارمند یاد می‌گیرد که نباید زیاد به خودش درگیر بماند. اینجاست که می‌فهمد دوره‌های آموزشی صوریه. کسی دنبال یادگرفتن از این دوره‌ها نیست. گاهی مطالب اینقدر کلی هستند که کارمند نمی‌تونه بفهمد که فایده این دوره چی بوده. پس به جای اینکه برای خودش درگیر درست کند، سعی می‌کند سمبل کاری کند. یه سری وظایف مشخص رو هر روز انجام بده و از زیر مسئولیت‌های مهم‌تر شونه خالی کنه».

یکی دیگر از مطلعان کلیدی نیز می‌گوید:

«... ببخشید آموزش چی؟ این انتقال یادگیری که شما می‌گید خیلی خوبه، ولی جایی که بهش بها بدن. نه برخورد مناسبی می‌بینیم، نه مزایای درست حسابی‌ای داریم. تخصص‌گرایی هم که وجود نداره. خود من اگر به خاطر مسائل اقتصادی و مشکلات زندگی نبود، یک دقیقه هم کار دولتی انجام نمی‌دادم. بی‌احترامی می‌بینی، دعوا می‌بینی، نه آرامشی نه روحیه‌ای. همه میان که سر ماه حقوقشون رو بگیرن. نه تنها پیشرفتی اتفاق نیفتاده بلکه وضعیت بدتر هم شده».

- در سطح سازمانی، آشکارترین پیامد بی‌توجهی به انتقال یادگیری، ائتلاف هزینه‌های اختصاص‌یافته به آموزش است. با مبنا قرار دادن نتایج مصاحبه‌ها، می‌توان گفت که وقتی انتقال یادگیری به محیط کار به‌صورت جدی مورد توجه قرار نگیرد و ارزیابی دقیقی از میزان انتقال صورت نگیرد، طبیعتاً نمی‌توان در مورد بازده آموزش و نتایج سازمانی ناشی از آن نیز، ارزیابی عالمانه و برآورد دقیقی داشت. علاوه بر این بی‌توجهی به انتقال یادگیری و واکنش‌های منفی یا انفعال کارکنان در مقابل این پدیده، به‌راحتی موجب می‌شود که اثربخشی و کارآمدی آموزش‌ها

با تردید مواجه گردد و ارتباط خاصی بین آموزش‌های سازمانی و بهره‌وری سازمان مشاهده نشود. در چنین شرایطی، بدیهی است که نوآوری، سرعت، عملکرد و میزان تحقق اهداف سازمان بسیار پایین خواهد بود و حاصلی جز اتلاف منابع و نارضایتی ارباب رجوع نخواهد داشت.

در ادامه برخی از نقل‌قول‌های مصاحبه شونده‌گان، به‌منظور مستندسازی پاراگراف اخیر ارائه شده است:

- «... متأسفانه دچار شعارزدگی شده‌ایم. همه مدیران معتقدند که آموزش‌ها باعث بهتر شدن وضعیت موجود و اثربخشی بیشتر سازمان می‌شود. اما در عمل آیا واقعاً این‌طور بوده؟ نه اینکه منکر آموزش باشیم، بلکه معتقدم با این وضع کنونی، حجم زیادی از دوره‌های آموزشی فقط اتلاف بیت‌المال است.»

- «... این حرف من شاید کلیشه‌ای باشد ولی واقعاً تا وقتی شایسته‌سالاری در ادارات ما حاکم نباشد، صحبت از اثربخشی آموزش‌ها یا هر چیز دیگری بی‌فایده‌ست. خیلی از کارکنان در مقایسه با ده سال پیش پیشرفت‌هایی که نکرده‌اند هیچ، خیلی هم بی‌انگیزه شده‌اند. خوب اینا باعث می‌شود سازمان هم بی‌روح بشود و از اهدافش دور بشود.»

- «... آموزش باید با توجه به نیاز کارکنان باشد. خیلی از مطالبی که مدرسا می‌گویند اصلاً ارتباطی با شرایط واقعی محیط کار ندارد. خوب وقتی چیزی به‌درد بخوری یاد نمی‌دانی، کارمند هم به همون رویه‌های قبلی و معمول عمل می‌کنه. این‌طوره که معمولاً خلاقیتی توی ادارات دولتی دیده نمی‌شه.»

- «... اتفاقاً خیلی وقتاً واقعاً نیازسنجی خوبی صورت می‌گیره. اما نیازسنجی فقط به مرحله از کاره. به اجرا هیچ‌وقت نمی‌رسه. یعنی به نیازسنجی خوب رو با اجرای نامناسب سقط می‌کنند. پیگیری خاصی بعد از آموزش صورت نمی‌گیره. خوب وقتی به آدم روش مناسب انجام کار رو یاد ندانند، اونم مجبوره با کوشش و خطا کارش رو جلو ببرد. در نتیجه سرعت کار پایین می‌آد. اشتباهات زیاد می‌شه. ناامنی ایجاد می‌شه و اینا آفتی می‌شن برای سازمان.»

جدول ۶: پیامدهای پدیده بی تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری به محیط کار

کد انتخابی	کد محوری	کدگذاری باز
پیامدهای فردی	سکون زدگی شغلی	- عدم پیشرفت در کار - تکراری شدن و کسالت‌آور شدن وظایف - احساس روزمره‌گی و عدم لذت از زندگی شخصی و حرفه‌ای
	اهمال کاری شغلی	- به تأخیر انداختن وظایف مهم شغلی - بی‌بزاری از انجام وظایف شغلی - به تعویق انداختن درخواست‌های مراجعان
	عدم خلاقیت شغلی	- عدم تلاش برای انجام وظایف به شیوه نو - کاهش روحیه خلاقانه در افراد
	رفتارهای انحرافی	- پرخاشگری و درگیری با همکاران - پرخاشگری و درگیری با مراجعین - تخلفات اداری و کاری
پیامدهای سازمانی	اتلاف سرمایه‌گذاری‌های آموزشی	- نامشخص بودن بازده آموزش‌های سازمانی - پیوند ضعیف آموزش و بهره‌وری سازمانی - ناکارآمدی آموزش‌های سازمانی
	کاهش موفقیت سازمانی	- کاهش احتمال دستیابی به اهداف سازمانی - کاهش رضایت ارباب رجوع - عملکرد سازمانی پایین - اتلاف منابع مادی و انسانی سازمان - کاهش نوآوری‌های سازمانی - کاهش سرعت انجام امور سازمانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با استفاده از رهیافت سیستماتیک در نظریه داده‌بنیاد صورت گرفت و پدیده مرکزی مورد مطالعه، «بی تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری» بود. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که مهم‌ترین علل این پدیده وجود موانع انگیزشی، موانع مربوط به خصوصیات فردی، زمان‌بندی نامناسب، موانع مربوط به تدریس، موانع مربوط به محتوا، موانع مربوط به ارزشیابی، موانع اداری، موانع حمایتی و موانع معطوف به شغل بودند. بسترهای ایجاد این موانع و به تبع آن بسترهای بی تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری نیز عبارت از فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، نظام اداری مختل کننده، و فضای بی تفاوتی سازمانی بودند. این نتایج هم‌سو با یافته‌ها و دیدگاه‌های هارت (۲۰۱۶)، کانتوگیروگیس (۲۰۱۴)، لانکاستر و همکاران (۲۰۱۳)، دیرانی (۲۰۱۲)، براون و مک‌کراکن (۲۰۰۹)، سجادی و همکاران (۱۳۹۳)، شمس مورکانی و همکاران (۱۳۹۴)، پارسا و قنبری همایکوه (۱۳۸۸)، کاظمی و همراهی (۱۳۸۸) بود که هر کدام به اقتضای اهداف پژوهش

خود موانع مشابه یا مرتبطی را شناسایی کرده بودند و البته برخی موانع نیز شاید قبلاً کمتر مورد توجه قرار گرفته است. در تبیین علل و شرایط زمینه‌ساز بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری می‌توان به جایگاه بخش آموزش در مقایسه با سایر بخش‌های سازمان و جایگاه آموزش در سیاست‌گذاری‌های دولتی اشاره نمود؛ تبیین‌هایی که از دل مصاحبه‌های صورت گرفته نیز قابل ردیابی است. حقیقت آن است که علیرغم اذعان همگان بر اهمیت آموزش‌های سازمانی، در عمل بخش آموزش بسیار مظلوم واقع شده است. عوامل ریز و درشت بسیاری از قبیل شرایط تحریمی و حتی پسا تحریمی، رشد جمعیت، وابستگی بیش از حد به درآمدهای نفتی، فرهنگ مصرف‌گرایی، فساد اداری، و نامناسب بودن بسیاری از زیرساخت‌های توسعه سبب شده است که در عمل، سهم بخش آموزش در بودجه کلان کشور و به تبع آن بودجه سازمان، در مقایسه با بخش‌های دیگر پایین باشد و در عمل، آموزش‌های مادام‌العمر و از جمله آموزش‌های سازمانی جزو اولویت‌های اصلی کشور در نظر گرفته نشود. آنچه مسلم است که بافت و فرهنگ سازمان‌های دولتی تحت تأثیر نظام کلان جامعه است و کم‌توجهی به آموزش، نمودهای خود را در سازمان‌ها نیز به‌عنوان خرده‌سیستم‌های نظام کلان نشان می‌دهد. در نتیجه‌ی چنین شرایطی فضای سازمان به فضایی غیرحمایتی برای آموزش و انتقال آن تبدیل خواهد شد. نکته دیگر این‌که نظام اداری - ساختاری حاکم بر دولت و سازمان‌های دولتی، یک نظام متمرکز بوده و بسیاری از قوانین، مقررات و رویه‌های اداری، اقتصادی و آموزشی، از بالا به پایین تدوین و اجرا می‌شود. این‌درحالیست که هر یک از سازمان‌های دولتی، علیرغم مشابهت‌های غیرقابل انکار، از بافت، فرهنگ و شرایط منحصربه‌فرد و خاص خود برخوردارند و لذا تمرکزگرایی بالا احتمالاً به قیمت نادیده‌گرفتن ویژگی‌ها و شرایط خاص هر سازمان تمام می‌شود و در نتیجه احتمال ابهام در مقررات، تحریف مقررات و محدودیت‌های قانونی و اداری مربوط به آموزش‌های سازمانی و البته سایر فعالیت‌های سازمانی ایجاد شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که کارکنان در مواجهه با شرایط بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری و البته تحت تأثیر عوامل فراسازمانی، ممکن است رویکردی انفعالی نسبت به انتقال آموزش داشته باشند و یا رفتارهای مثبت و منفی‌ای را از خود نشان دهند. در تبیین رفتارهای مثبت کارکنان که عموماً ناظر بر تلاش برای یادگیری غیر رسمی هستند، می‌توان به وجدان کاری، مسئولیت‌پذیری و ویژگی‌های شخصیتی این دسته از کارکنان اشاره نمود. در مقابل در تبیین انفعال یا رفتارهای منفی در مواجهه با پدیده «بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری»، می‌توان به دستاوردهای نظریه‌های انگیزشی همچون تئوری مبادله اجتماعی و نظریه انتظار متوصل شد. بر این اساس، می‌توان گفت وقتی که سازمان در عمل توجه چندانی به انتقال

یادگیری ندارد، کارکنان نیز متعاقباً نسبت به انتقال یادگیری بی تفاوت خواهند بود و صرفاً از رویه‌های جاری پیروی می‌کنند. همچنین هنگامی که کارکنان ارتباطی بین رفتار انتقال یادگیری و پاداش‌های مورد انتظار نمی‌بینند، در نتیجه ممکن است به رفتارهای انفعالی یا حتی منفی روی آورند. پیامد چنین اتفاقی نیز، هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی خود را نشان خواهد داد. با این توضیحات، مدل نهایی پژوهش مبتنی بر آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان، در شکل ۱، ارائه شده است.



شکل ۱: مدل نهایی پژوهش

(منبع: یافته‌های نگارندگان)

در مسیر انجام پژوهش و دستیابی به الگوی آسیب‌شناسی انتقال یادگیری محدودیت‌هایی بر پژوهش حاضر مترتب بوده است که توجه به آن‌ها می‌تواند زمینه بهره‌مندی بیشتر و استفاده مناسب‌تر از نتایج تحقیق را میسر سازد. از جمله محدودیت‌های پیش‌رو، احتمال محافظه‌کاری در صحبت‌های برخی از مطلعان کلیدی به‌خصوص برخی از کارکنان علی‌رغم ایجاد فضایی امن برای مصاحبه بوده است. محدودیت دیگر به دشواری در دسترسی به برخی از مطلعان کلیدی و زمان‌بر شدن جریان گردآوری اطلاعات برمی‌گردد که این امر تا حدی یادداشت‌نگاری‌ها به‌منظور ایجاد پیوند بین کدها را دشوار ساخته بود. در مجموع با در نظر گرفتن نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به بررسی راه‌کارهای ارتقای انگیزه انتقال یادگیری، تدوین مؤلفه‌های الگوی تدریس اثربخش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان، طراحی الگوی فرهنگ حمایت‌گر انتقال یادگیری به محیط کار و تدوین الگوی بهبود انتقال یادگیری اهتمام گردد. همچنین با توجه به نتایج پژوهش و به‌خصوص با در نظر گرفتن شرایط علی‌بی‌تفاوتی نسبت به انتقال یادگیری، ضرورت توجه به راه‌کارهای کاهش این موانع به چشم می‌خورد. با این رویکرد در ادامه برخی پیشنهادها برای کاربردی جهت بهبود انتقال یادگیری به محیط کار به ویژه در سازمان‌های دولتی استان کردستان ارائه شده است:

- ارزیابی عملکرد کارکنان از توجه به تعداد ساعات آموزشی گذرانده شده به سمت کمیت و کیفیت یادگیری انتقال داده شده به محیط کار حرکت نماید.

- انتقال آموخته‌های جدید به محیط کار به عنوان یکی از مبانی و مؤلفه‌های اصلی ارزشیابی عملکرد کارکنان در نظر گرفته شود.

- مدیران و سرپرستان در عمل با نشان دادن اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت و جدی گرفتن آن، زمینه بهبود نگرش کارکنان به آموزش‌های سازمانی را فراهم آورند.

- مسئولین آموزش‌های سازمانی از طریق تبادل نظر و مشارکت دادن کارکنان در مراحل مختلف نیازسنجی آموزشی، اجرای آموزش و فعالیت‌های پس از آموزش، ضمن ارتقای انگیزه کارکنان، مقاومت آن‌ها در مقابل تغییرات را کاهش دهند.

- مسئولین آموزش‌های سازمانی، به‌خصوص سرپرستان و مدرسان دوره‌های آموزشی، با ارائه حمایت‌های مستمر، معرفی منابع کمکی و ...، زمینه تثبیت و نگهداری بیشتر آموخته‌ها نزد کارکنان را فراهم آورند.

- در تعیین زمان برگزاری دوره‌های آموزشی، حساسیت بیشتری مصروف گردد و شرایط فردی و خانوادگی کارکنان بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد.

- سرپرستان با سعه صدر و خویشن‌داری بیشتر، زمان کافی برای کاربست آموخته‌های جدید به محیط کار را در اختیار کارکنان بگذارند.
- در انتخاب و ارائه محتوای دوره‌های آموزشی، اکیداً به زمان‌بندی مناسب و تناسب تعداد ساعات آموزش با محتوای در نظر گرفته شده توجه گردد.
- مدرسان دوره‌های آموزشی، ارائه محتوا را با بیان مثال‌ها و مصادیق کاربردی و عینی همراه گردانند.
- به‌جای تعیین نیاز از سوی مدیران و با رویکرد از بالا به پایین، به نیازسنجی واقعی و نظرخواهی از کلیه ذی‌نفعان کلیدی آموزش از قبیل کارکنان، سرپرستان، مدیران واحدها، مدیران ارشد سازمان و صاحب‌نظرانی درونی و بیرونی توجه شود.
- مسئولین برگزاری دوره‌های آموزشی با حساسیت بیشتری، تناسب بین سرفصل‌های دوره و آنچه واقعاً مدرسان دوره تدریس می‌کنند را پیگیری نمایند.
- در هنگام معرفی و تهیه بروشورهای مربوط به اطلاع‌رسانی دوره‌های آموزشی، اطلاعات بیشتری در مورد محتوا و سرفصل‌های دوره‌های آموزشی ارائه شود تا کارکنان از قدرت تصمیم‌گیری بیشتری برای حضور یا عدم حضور در دوره برخوردار گردند.
- توجه و نظارت بیشتر بر نحوه ارائه مدرک پایان دوره آموزشی به ویژه در مورد مؤسسات آموزشی خصوصی
- حرکت به سمت جایگزینی آزمون‌های عملی به جای آزمون‌های مداد کاغذی، با هدف تثبیت یادگیری، کاهش تقلب و ...
- پرهیز از اکتفا به ارزشیابی گرم (بلافاصله پس از اتمام دوره) و حرکت به سمت ارزشیابی‌های مستمر در دوره‌های زمانی مختلف
- توجه بیشتر به تخصص و تجربه در انتصاب کارشناسان آموزش سازمانی
- اهتمام سرپرستان به پیگیری جریان یادگیری و خواسته‌ها یا سؤالات کارآموزان و در صورت امکان مشارکت در دوره‌های آموزشی به همراه کارکنان
- احترام به توانایی‌های کارکنان و دادن آزادی عمل بیشتر به آن‌ها با هدف تسهیل امکان انتقال یادگیری
- اهتمام مدیران به جذاب نمودن مشاغل از طریق ارائه مسئولیت‌های چالش‌پذیرتر به کارکنان، مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات مهم مربوط به شغل و سازمان، دادن آزادی عمل بیشتر و ...

۵- منابع

- پارسا، عبدالله و قنبری همایکوه، امیر. (۱۳۸۸). بررسی میزان سودمندی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و رابطه آن با رشد دانش و مهارت‌های شغلی در دانشگاه شهید چمران اهواز. *مجله علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز*، ۵ (۱): ۸۷-۱۱۲.
- دادگریناه، ژیلا و عرفانی خانقاهی، معصومه. (۱۳۹۲). پیش‌بینی رابطه ابعاد جو یادگیری با انتقال آموزش در بیمارستان میلاد تهران و ارائه مدل. *فصلنامه بیمارستان، ۱۲ (۴): ۶۳-۷۱*.
- سجادی، محمدتقی؛ کیان، مرجان و صفایی موحد، سعید. (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی پدیده انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت سازمان آموزش و پرورش (مطالعه موردی استان خراسان جنوبی). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۱ (۳): ۲۴-۱.
- شمس مورکانی، غلامرضا؛ صفایی موحد، سعید و فاطمی صفت، علی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخه‌گی (مورد مطالعه: صنایع الکترونیکی فجر). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲ (۷): ۷۱-۱۰۰.
- یوزباشی، علیرضا؛ ایلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال و سبحانی‌نژاد، مهدی. (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی؛ شرکت ملی گاز ایران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳ (۹): ۲۱-۴۵.
- Bhatti, MA.; Battour, MM.; Sundram, VPK. & Othman, AA. (2013). Transfer of Training: Does It Truly Happen? *European Journal of Training and Development*, 37 (3): 273 – 297.
- Brown, T C. & McCracken, M. (2009). Building a Bridge of Understanding. *Journal of European Industrial Training*, 33 (6): 492 – 512.
- Cheng, E W. & Ho, D C. (2001). A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade. *Personnel Review*, 30 (1): 102 – 118.
- Cheng, Eddie W.L.; Sanders, K. & Hampson, I. (2015). An Intention-based Model of Transfer of Training. *Management Research Review*, 38 (8): 908-928.
- Choi, H J. & Park, J. (2014). The Relationship Between Learning Transfer Climates and Innovation in Public and Private Organizations in Korea. *International Journal of Manpower*, 35 (7): 956 – 972.
- Dirani, K. (2012). Professional Training as a Strategy for Staff Development. *European Journal of Training and Development*, 36 (2/3): 158 – 178.
- Elena, R. (2014). Effectiveness Evaluation of Training Programs For Disadvantaged Targets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (141): 1239 – 1243.
- Hurt, KJ. (2016). A Theoretical Model of Training and its Transference: the Pivotal Role of Top Management Team Composition and Characteristics, *Human Resource Development International*, 19 (1): 44-66.
- Ikhlas Khan, M. (2012). the Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*, 7 (2): 84-95.
- Kontoghiorghes, C. (2014). A Systemic Perspective of Training Transfer. In: Käthe, S: *Transfer of Learning in Organizations*. Springer International Publishing, 65-79.

- Krishnamani, S. & Haider, Y. (2016). Transfer of Learning from Executive Education Programs in Developing Economies: the Key role of Motivation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30 (1): 15-18.
- Krompho, S. & Porrawatpreyakorn, N. (2013). Identifying Factors Influencing Hybrid Self-regulated and Collaborative Learning: Toward an End-User Training Framework. In: Papasratorn, B., Charoenkitkarn, N., Vanijja, V., Chongsuphajaisiddhi, V: *Advances in Information Technology*, Springer International Publishing Switzerland: 120-130.
- Lancaster, S.; Milia, LD. & Cameron, R. (2013). Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25 (1): 6-22.
- Leach, MP. & Liu, AH. (2003). Investigating Interrelationships among Sales Training Evaluation Methods. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (4): 327-339.
- Leimbach, M. (2010). Learning Transfer Model: a Research-driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 42 (2): 81 – 86.
- Pineda, P. (2010). Evaluation of Training in Organizations: a Proposal for an Integrated Model. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7): 673 – 693.
- Renta-Davids, A.; Jiménez-González, JM.; Fandos-Garrido, M. & González-Soto, AP. (2014). Transfer of Learning. *European Journal of Training and Development*, 38 (8): 728 – 744.
- Robson, F. & Mavin, Sh. (2014). Evaluating Training and Development in UK Universities: Staff Perceptions. *European Journal of Training and Development*, 38 (6): 553 – 569.
- Steensma, H. & Groeneveld, K. (2012). Evaluating a Training Using the Four Levels Model. *Journal of Workplace Learning*, 22 (95): 319-331.
- Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training Transfer: the Mediating Role of Perception of Learning. *Journal of European Industrial Training*, 31 (4): 283 – 296.
- Wenzel, R. & Cordery, J. (2014). Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography. *Australian Institute of Management – Western Australia*, Perth.