

شناسایی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان

ادبیه برشان*

سعید صفایی موحد**

علی مقدم زاده***

ولی اله فرزاد****

علیرضا کیامش*****

چکیده

هدف از پژوهش حاضر تعیین عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان با استفاده از رویکرد کیفی و روش تحلیل محتوی بوده است. به‌منظور گردآوری داده‌ها از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. جامعه پژوهش حاضر شامل کارکنان و کارگران صنایع مس منطقه کرمان در سال ۱۳۹۶ بوده که با توجه به سطح اشباع داده‌ها، ۱۷ نفر از آن‌ها به‌صورت هدفمند با راهبرد نمونه‌گیری ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها به روش تحلیل محتوای کیفی قراردادی موردبررسی قرار گرفتند. روایی یافته‌های پژوهش با استفاده از روش‌های بررسی توسط اعضاء و چند سویه نگری منابع داده‌ها تضمین گردید. نتایج پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در سه طبقه، عوامل فردی (شامل زیر طبقه خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش)، عوامل سازمانی (شامل ابعاد جو انتقال و عدالت سازمانی) و عوامل آموزشی (استراتژی‌های آموزشی) قرار می‌گیرند.

واژه‌های کلیدی: انتقال یادگیری، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، کارکنان صنایع مس کرمان

این مقاله برگرفته از رساله دکتری رشته سنجش آموزش دانشگاه تهران است.

* دانش‌آموخته دکتری، گرایش سنجش آموزش، گروه علوم تربیتی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران،
adibehbarshan@gmail.com (نویسنده مسئول)

** استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی و درسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

*** استادیار علوم تربیتی، گرایش سنجش و اندازه‌گیری، گروه روش‌ها و برنامه‌های آموزشی و درسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

**** استاد روان‌شناسی، گرایش روان‌شناسی مشاوره‌ای و آموزشی، گروه روان‌شناسی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران.

***** استاد روان‌شناسی، گرایش روش‌های تحقیق و ارزشیابی، گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

مقدمه

منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه به شمار می‌روند؛ زیرا انسان محور اصلی تحول در سازمان‌هاست. برای ارتقای منابع انسانی تمهیدات گسترده‌ای در سازمان‌های پیشرو فراهم می‌شود (خان عزیزی و طالع پسند، ۱۳۹۶). موفقیت بلندمدت هر سازمانی، عمدتاً، بسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به‌صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند؛ بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده سازمان است (اشنایدر^۱، ۲۰۱۴). آموزش، پژوهش و زمینه‌سازی برای خلاقیت و نوآوری، ابزار عمده ارتقای منابع انسانی هستند (بخشنده، احمدی، بهنام و حمیدی، ۱۳۹۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که آموزش بر نگرش (ساهییدیس و بوریس^۲، ۲۰۰۸)، ظرفیت‌های کاری و اجتماعی (النا^۳، ۲۰۱۶)، عملکرد کارکنان (چنگ، دیتی و موری^۴، ۲۰۰۷)، خلاقیت و نوآوری آنان (باریدی^۵، ۲۰۰۵)، بهره‌وری و عملکرد کارکنان (فیتزگرال^۶، ۱۹۹۲) تأثیر می‌گذارد. در این میان آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمانی به شمار می‌رود، زیرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی دائم در حال تغییر است و این آموزش می‌تواند به افراد برای سازگاری با تغییرات محیطی کمک کند. درواقع هدف اصلی آموزش ضمن خدمت هماهنگ کردن نیازها و علایق افراد با نیازها و اهداف سازمان است تا از طریق کسب مداوم دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های مطلوب، بهبود عملکرد افراد را در محیط کار فراهم کند (اورنگی، قلتاش، شهامت و یوسلیانی، ۱۳۹۰).

زمانی، یک برنامه آموزشی می‌تواند ارزشمندی خود را توجیه کند که شواهد قابل اطمینان و معتبری در مورد بهبود نگرش، ارتقاء مهارت و افزایش دانش عرضه کند. این امر، به جنبه مهمی از آموزش و یادگیری اشاره دارد که «انتقال یادگیری^۷» نامیده

-
1. Schneider
 2. Sahinidis & Bouriss
 3. Elena
 4. Cheng, Dainty & Moore
 5. Baridi
 6. Fitzgerald
 7. Learning Transfer

می‌شود. انتقال یادگیری در مقیاسی وسیع، توجه بسیاری از پژوهشگران 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 به‌صورت شناختی در بین یادگیرندگان در زمان مواجهه با یک مسئله یا زمینه جدید، اتفاق می‌افتد، همگرایی فزاینده وجود دارد (لبرمن، مکدونالد و دوپلی،^۱ ۲۰۰۶).

منظور از انتقال یادگیری، سطحی است که دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کسب‌شده در دوره آموزشی منجر به تغییر پایدار در نحوه انجام وظایف شغلی می‌شوند (ونزل و کوردی،^۲ ۲۰۱۴). در تعریفی دیگر، انتقال یادگیری به‌عنوان کاربرد مستمر و اثربخش دانش و مهارت‌های به‌دست‌آمده 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 کسب‌شده از سوی کارآموز در برنامه آموزشی تأکید می‌کند (چوی و پارک،^۳ ۲۰۱۴). انتقال یادگیری، 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 (بلوم، فورد، بالدوین و هانگ،^۴ ۲۰۱۰).

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؛ به‌عبارت‌دیگر، اگر آموزش، تبدیل به عملکرد نشود، عملاً بی‌فایده خواهد بود (یوزباشی، ابیلی، خرازی و سبحانی نژاد، ۱۳۹۵). انتقال یادگیری، مقوله بسیار مهمی است که با موضوعاتی همچون تغییرات فردی و نیازهای سازمانی، در ارتباط است و اگر ما اعتقاد داریم که آموزش باعث ایجاد تمایز بین عملکرد فردی و سازمانی می‌شود،

-
1. Leberman, McDonald & Doyle
 2. Wenzel & Cordery
 3. Choi & Park
 4. Blume, Ford, Baldwin & Huang

باید بدانیم که چطور فرایند انتقال را هدایت کنیم (یامنیل و مک لین^۱، ۲۰۰۱). سالانه مدیران و متولیان سازمانی اصولاً بخش قابل توجهی از سرمایه خود را صرف آموزش کارکنان خود می‌کنند تا از این طریق، کارها، بهبود یابند و با کارایی بیشتر و هزینه کمتری انجام شوند. به‌طور متوسط، شرکت‌های بزرگ آلمانی، سالانه به ازای هر کارمند بیش از یورو صرف آموزش‌های سازمانی می‌کنند (لنسک و ورنر^۲، ۲۰۰۹).

زمانی که آموزش ارائه‌شده به کارکنان، به محیط کار آن‌ها منتقل نمی‌شود؛ در حقیقت آن‌ها زمان، پول و اعتقاد به آموزش را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری تجاری مناسب و باصرفه، از دست می‌دهند (متاکس^۳، ۲۰۱۵). آموزش باید بر اساس تأثیری که بر رفع نیازهای عملکردی سازمان می‌گذارد، مورد ارزیابی واقع شود. به‌منظور پابرجا ماندن در شرایط رقابتی بازار کار و داشتن نرخ بازگشت سرمایه مناسب، انتقال نگرش‌ها، مهارت‌ها، دانش و رویه‌های جدید آموخته‌شده به محیط کار، الزامی است (یاو^۴، ۲۰۰۸). طبق برآوردهایی که اخیراً انجام شده است، حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری در آموزش، به هدر می‌رود و فقط ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در زمینه آموزش، سالانه به انتقال یادگیری و بهبود عملکرد اختصاص می‌یابد (ولدی^۵، ۲۰۰۹). پژوهش‌های انجام‌شده حاکی از آن است که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال یافته و پس از ۶ ماه به مقدار ۲۵ درصد و باگذشت یک سال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد (پاسکال^۶، ۲۰۱۵). به گفته ساکز و هاگون^۷ (۲۰۰۴) نقل از ایبلی و خرازی، سبحانی نژاد و یوزباشی، (۱۳۹۴)، بین ۶۰ تا ۹۰ درصد یادگیری حاصل از آموزش به محیط کار انتقال داده نمی‌شود.

سازمان‌ها، خواهان نشان دادن این امر هستند که سرمایه‌گذاری روی توسعه منابع انسانی، دارای بازده‌های قابل قبولی است و روش‌های اثبات این امر، برای سال‌های

1. Yamnill & Mclean
2. Lenske & Werner
3. Mattox
4. Yaw
5. Weldy
6. Pascale
7. Saks & Haccoun

زیادی مورد بررسی قرار گرفته است (باقری، رنجبر و تب، ۱۳۹۴). 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. در این راستا برخی از پژوهشگران پیشنهاد داده‌اند که سیستم انتقال می‌تواند پتانسیلی برای توسعه ارائه دهد. تا به امروز پژوهش‌های زیادی در خصوص انتقال یادگیری انجام شده است اما برخی از عوامل همچنان نامشخص و فهم آن‌ها دشوار است (اشنایدر، ۲۰۱۴).

همچنین پژوهش‌ها حاکی از آن است که شرکت‌ها به اندازه کافی انتقال یادگیری را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند (کاپلینگر، ۲۰۰۹). با نگاهی دقیق به مدل‌های انتقال یادگیری، می‌توان دریافت که طراحی یک سیستم آموزشی سالم و بی‌نقص به خودی خود برای اثربخشی دوره‌های آموزشی کافی نیست. موفقیت دوره آموزشی تا حد زیادی به تعدادی از عوامل سازمانی بستگی دارد که بر میزان انتقال اثربخش دانش و مهارت‌های جدید یاد گرفته شده به محیط کار تأثیر می‌گذارند. به منظور انتقال یادگیری توجه به عوامل تأثیرگذار بر انتقال در سازمان‌ها امری اجتناب‌ناپذیر است. بدین منظور از آنجاکه در صنایع مس منطقه کرمان، سالانه دوره‌های آموزشی متعددی برای ایجاد تغییرات در نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش کارکنان برگزار می‌گردد و اجرای هر دوره، متضمن سرمایه‌گذاری هنگفت و صرف زمان خدمتی نیروی انسانی فعال است؛ لذا آگاهی از عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار بسیار حائز اهمیت است. با توجه به مطالب فوق و با توجه به اهمیت انتقال اثربخش آموخته‌ها به محیط کار، مسئله اساسی پژوهش حاضر، شناسایی نشانگرهای انتقال اثربخش یادگیری به محیط کار صنایع مس منطقه کرمان بوده است.

روش

پژوهش حاضر پژوهشی کاربردی و از نوع تحلیل محتوی است. محیط پژوهش شرکت مس منطقه کرمان و نمونه پژوهش شامل ۱۶ نفر از کارکنان دارای سابقه شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت بود؛ که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند از نوع ملاک محور انتخاب شدند. ابزار پژوهش مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختارمند بود. مصاحبه‌ها

بین ۳۵ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید. تمام مصاحبه‌ها ضبط و به‌طور کامل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل محتوای کیفی قراردادی بر اساس روش گرانهایم^۱ و لاندمن^۲ استفاده گردید. در این روش از به‌کارگیری طبقات از قبل تعیین‌شده خودداری می‌شود و اجازه داده می‌شود که طبقات و نام آن‌ها از درون داده‌ها استخراج گردد. ابتدا تحلیل داده‌ها با خواندن مکرر متن برای غوطه‌ور شدن در آن‌ها و یافتن یک بینش کلی آغاز می‌شود. سپس کدها استخراج می‌گردد و پس از آن کدها به طبقات دسته‌بندی شده و نحوه ارتباطات بین آن‌ها تعیین می‌شود (گران‌هایم و لاندمن، ۲۰۰۴). به‌منظور بررسی داده‌های مطالعه از معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، همسانی و تائید پذیری استفاده شد (گوبا و لینکلن^۳، ۱۹۸۱). مقبولیت داده‌ها با استفاده حداکثر تنوع در نمونه از نظر سمت، میزان تحصیلات، سابقه کار و ارائه تعدادی از متون کدگذاری شده به مشارکت‌کنندگان، جهت بررسی چگونگی و درستی برداشت‌های پژوهشگر تأمین شد. جهت افزایش قابلیت انتقال‌پذیری و تناسب داده‌ها، همه فرآیندهای پژوهش و کارهای انجام‌شده در مسیر مطالعه به‌صورت واضح، دقیق و مکتوب تهیه گردید تا امکان پیگیری مسیر پژوهش و خصوصیات جمعیت مورد مطالعه برای دیگران فراهم شود. جهت افزایش قابلیت همسانی یافته‌ها نیز متن مصاحبه‌ها مورد بازنگری تیم پژوهش قرار گرفت؛ یعنی کدها و طبقات استخراج‌شده در اختیار دو استاد صاحب‌نظر در پژوهش کیفی که تمام مراحل مطالعه را نظارت می‌نمودند قرار داده شد و توافق بالایی میان نتایج استخراج‌شده وجود داشت. همچنین به‌منظور تائید پذیری پژوهشگران سعی نمودند که پیش‌فرض‌های خود را تا حد امکان در روند جمع‌آوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل آن دخالت ندهند. جهت رعایت اصول اخلاقی، ضمن تکمیل فرم رضایت‌نامه کتبی، در جریان مصاحبه به مشارکت‌کنندگان اطمینان داده شد که داده‌های جمع‌شده صرفاً جنبه پژوهشی داشته و مشخصات مشارکت‌کنندگان و داده‌های اخذ‌شده محرمانه خواهد ماند. همچنین به آنان اطمینان داده شد که در تمامی مراحل پژوهش می‌توانند تقاضای خروج از مطالعه داشته باشند.

1. Graneheim
2. Lundman
3. Guba & Lincoln

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در پاسخ به سؤال «عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری به محیط کار در آموزش‌های ضمن خدمت صنایع مس منطقه کرمان چه هستند؟» در قالب ۳ طبقه و ۷ زیر طبقه، قرار گرفتند که جدول ۱ طبقات و زیر طبقات را نشان می‌دهد.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری انتقال یادگیری بر اساس مصاحبه با کارکنان مس منطقه کرمان

طبقه	زیر طبقه	کدهای اصلی
	خودکارآمدی	احساس خودکارآمدی
	انگیزه	انگیزه درونی و بیرونی
عوامل فردی	آمادگی یادگیرنده	دانش و سواد اولیه سبک یادگیری کارکنان
	نگرش	نگرش کارکنان نسبت به یادگیری نگرش مدیران نسبت به یادگیری
عوامل سازمانی	جو انتقال	فرهنگ یادگیری حمایت مدیران و سرپرستان فرصت کاربرد
	عدالت سازمانی	ضابطه مداری و عدالت ارتباط شغل با علایق
عوامل آموزشی	استراتژی‌های آموزشی	محیط دانش محور مشخص بودن اهداف و انتظارات ارزیابی عملکرد

در ادامه یافته‌های پژوهش بر اساس گفتار شرکت‌کنندگان و مبانی نظری، مورد استناد قرار می‌گیرد.

الف) عوامل فردی: این طبقه از چهار طبقه فرعی خودکارآمدی، انگیزه، آمادگی یادگیرنده و نگرش تشکیل گردید که در ادامه به تفصیل بیان شده است.

خودکارآمدی: تعدادی از مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که احساس خودکارآمدی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار است. «میزان درکی که فرد از توانایی‌هایش دارد،

تأثیر مستقیمی بر انتقال می‌گذارد. باید شرایطی در شرکت باشد که هر فرد باورهای خود را تقویت کند و قضاوت درستی از توانایی‌های خود داشته باشد. هر فردی که وارد شرکت می‌شود اعتماد به نفس دارد. این اعتماد به نفس در اثر برخوردهای دیگران تقویت می‌شود یا کاهش می‌یابد. اگر چند نفر از تو تعریف کنند آن وقت است که به خودت ایمان پیدا می‌کنی و در پی این باور نقشت را در رشد شرکت بیشتر می‌دانی» (مصاحبه‌شونده شماره ۵).

این جمله «واضح است که کارآموزانی با سطح بالای اعتماد به نفس در دستیابی به عملکرد و تغییر رفتار پیش‌بینی‌شده، با احتمال بیشتری، آنچه را که آموخته‌اند در شغلشان بکار می‌بندند (چنگ و هو، ۲۰۰۱)». و یا «قضاوتی که فرد خودکار آمد درباره استعدادها و آموزشی خود برای کسب دانش، مهارت و توانایی دارد، سبب می‌شود که هم نرخ یادگیری و هم نرخ انتقال یادگیری به محیط کار افزایش پیدا کند. چراکه خودکارآمدی ادراکی، در فراگیر به صورت یک توانایی مولد، میزان کارآمدی آموزش را تقویت می‌کند (عموزاد، ۱۳۸۷)». نمایانگر نقش خودکارآمدی در انتقال یادگیری هستند که برای محیط پژوهشی حاضر صدق می‌کند.

انگیزه: این زیر طبقه شامل انگیزه درونی و بیرونی است. جمعی از کارکنان، انگیزه درونی را عاملی فردی در جهت انتقال یادگیری می‌دانستند. «اگر انگیزه‌ای درونی برای انتقال وجود داشته باشد، آنچه آموخته‌شده منتقل می‌شود و اگر نباشد، به هیچ وجه فرد مطلبی را منتقل نمی‌کند و با دانش قبلی پیش می‌رود» (مصاحبه‌شونده شماره ۱).

عده‌ای دیگر از مشارکت‌کنندگان به انواع انگیزه‌های بیرونی چون ارتقاء موقعیت، افزایش حقوق و مزایا و غیره به عنوان عوامل مؤثر در انتقال یادگیری اشاره نمودند «به نظر من اگر در سیستم بین فردی که موجب ارتقاء سیستم می‌شود با فردی که یک کار روزمره را انجام می‌دهد تفاوت قائل می‌شدند، این خود انگیزه‌ای می‌شد برای استفاده از یادگیری‌ها در محیط کار. برای مثال ارتقاء جایگاه شغلی، افزایش حقوق و مزایا و خیلی موارد دیگر می‌توانست در این راستا کمک‌کننده باشد» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۳).

این عبارت «به‌طورکلی کارآموزانی که انگیزش‌های مثبتی در آن‌ها دیده شده است، آموزش‌ها و مهارت‌های فراگرفته در محیط‌های آموزشی را به نحوی مؤثر و کارآمد به محیط‌های کاری خود انتقال می‌دهند و متعاقباً کارآموزانی که انگیزش لازم را ندارند و یادگیری را یک امر منفی می‌دانند، انتقال را یا بسیار کم صورت می‌دهند و یا اصلاً انجام نمی‌دهند (مری‌ام و لیهی،^۱ ۲۰۰۵)» گویای اهمیت نقش انگیزه در امر انتقال یادگیری است.

آمادگی یادگیرنده: این زیر طبقه شامل دانش و سواد اولیه و سبک یادگیری کارکنان است. جمعی از مشارکت‌کنندگان دانش اولیه را عاملی مؤثر در انتقال یادگیری معرفی نمودند «افراد از جهت دانش دارای سطوح متفاوتی هستند. اینکه بخواهیم که اطلاعات به کارگاه منتقل شود بستگی به گیرایی و توان یادگیری فرد دارد» (مصاحبه‌شونده شماره ۹).

جمله «به نظر می‌رسد که معلومات، دانش و توانایی‌های پیش‌زمینه (آموخته شده از قبل) در کارآموز تأثیر زیادی بر فرایند انتقال آموزش دارند (پیرز،^۲ ۲۰۰۶)». نشان‌دهنده اهمیت دانش و سواد یادگیرنده در انتقال آموزش است.

تعدادی دیگر اظهار داشتند که افراد از لحاظ سبک‌های یادگیری متفاوت هستند و با توجه به یکسان نبودن سبک‌های یادگیری، نمی‌توان انتظار داشت که انتقال یادگیری سهل باشد «افراد با سبک‌های یادگیری متفاوت نیاز به شیوه‌های آموزشی متفاوتی دارند. این عامل نکته مهمی در امر انتقال یادگیری است» (مصاحبه‌شونده شماره ۴).

در همین راستا بالدوین و فورد^۳ (۱۹۸۸) و بتیس^۴ (۲۰۰۳) اظهار داشته‌اند که «یک کارآموز دانش، مهارت‌ها و توانایی‌ها، تجارب قبلی، شنیده‌ها، مشاهدات و تفکرات خود را به‌عنوان واسطه و عاملی بسیار مهم در فرایند یادگیری و انتقال آموزش دخیل می‌کند (شمس‌مورکانی و حسینی، ۱۳۹۲)». بدین ترتیب در نظر گرفتن سبک‌های متفاوت یادگیرندگان، انتقال یادگیری را تسهیل می‌کند.

-
1. Merriam & Leahy
 2. Perez
 3. Baldwin & Ford
 4. Bates

نگرش: نگرش کارکنان و مدیران نسبت به آموزش و یادگیری زمینه را برای انتقال یادگیری هموار می‌کند «اگر در یک شرکت یا سازمان، یادگیری و آموزش حرف اول را برای پیشرفت شغلی بزند، کارکنان نگرش مثبتی نسبت به یادگیری داشته و برای ترقی و پیشرفت تلاش می‌کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۷).

«شرایطی را متصور شوید که مدیری دائماً در تمامی جلسات به آموزش نگاه خاصی داشته باشد و یادگیری را مهم‌ترین اصل یک شغل بداند و یا بیشترین سرمایه‌گذاری‌ها را در امر آموزش بداند. در چنین شرایطی ناخواسته اگر نگویم همه کارکنان، اما می‌توان عنوان نمود که فضای شرکت به سمت یادگیری و آموزش متمایل می‌شود» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۱).

این عبارت «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 بشود (خرازی، ۱۳۸۵)». بر اهمیت نگرش فرد به یادگیری، اشاره دارد؛ بنابراین مثبت بودن نگرش یادگیرندگان پیرامون انتقال دانش و یادگیری، عاملی مؤثر بر انتقال یادگیری است و این عبارت «بام گارتل و همکاران (۱۹۸۴) نشان دادند مدیرانی که سودمندی یادگیری را باور دارند یا نتایج یادگیری را ارزشمند می‌پندارند، با احتمال بیشتری مهارت‌های کسب‌شده از آموزش را به کار می‌گیرند (متاجی نیمور، ۱۳۸۹)». تأیید کننده نقش نگرش مدیران و سرپرستان در انتقال یادگیری است که در محیط پژوهشی حاضر، مورد توجه مصاحبه‌شوندگان است.

ب) عوامل سازمانی: عوامل سازمانی، یکی دیگر از طبقات اصلی این پژوهش بود که خود از دو طبقه فرعی جو انتقال و عدالت سازمانی تشکیل شده است که در ادامه به تفصیل بیان شده است. جو انتقال شامل فرهنگ یادگیری، حمایت سرپرستان و مدیران و فرصت کاربرد است. جمعی از مشارکت‌کنندگان، معتقد هستند که فرهنگ یادگیری اگر تبدیل به ارزش شود، در امر انتقال موفق هستیم «اگر فرهنگ یادگیری در یک سازمان تبدیل به ارزش کلیدی شود و هر چه دانش‌محوری و یادگیری در سازمان ملموس‌تر باشد، به همان اندازه کارکنان در دوره‌ها شرکت بیشتری دارند و یادگیری خود را به محیط کار خود انتقال می‌دهند» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۰).

پذیرش و مورداحترام بودن کارکنان انتقال‌دهنده، عامل دیگری بود که از سوی تعدادی از شرکت‌کنندگان به‌عنوان عاملی مؤثر در انتقال یادگیری معرفی شد. در این راستا مصاحبه‌شونده‌ای بیان کرد «اگر کارکنان انتقال‌دهنده دانش، مورداحترام و پذیرش قرار گیرند، انگیزه پیدا می‌کنند و حتی برای دیگران هم انگیزه ایجاد می‌شود که در شرکت مؤثرتر باشند» (مصاحبه‌شونده شماره ۶).

جمعی دیگر معتقد بودند که فرصت کاربرد عاملی است که انتقال یادگیری را تسهیل می‌کند «مدیران اگر فرصت یادگیری و کاربرد آن را به کارکنان خود بدهند مهارت‌های آموخته‌شده آن‌ها تبدیل به عمل می‌شود. متأسفانه خیلی از کارکنان فرصت ندارند که بخواهند تغییر و تحولی در فرآیند کاری خود ایجاد کنند» (مصاحبه‌شونده شماره ۳).

عدالت سازمانی: این زیر طبقه شامل ضابطه مداری است. تعدادی از شرکت‌کنندگان، رعایت ضابطه و اصول را در شرکت امر مهمی در راستای انتقال یادگیری می‌دانستند «اگر در شرکت رابطه به‌جای ضابطه ملاک تصمیم‌گیری مدیران باشد، قطعاً بر عملکرد کارکنان تأثیر خواهد گذاشت. در چنین شرایطی نمی‌توان انتظار انتقال یادگیری و وجود تغییر را داشت. دقیقاً شرایطی ایجاد می‌شود که افراد دچار ناکامی می‌گردند. تغییر در انجام امور و به‌کارگیری دانش، نتیجه‌ای را برای آنان در بر ندارد» (مصاحبه‌شونده شماره ۲).

این عبارت «کسانی که از طرف سازمان ارزشی را احساس نمی‌کنند با احتمال بیشتری در فعالیت‌های روزانه خود احساس بازگشت به عقب خواهند داشت و آن را در انتقال آموخته‌ها به شغل نیز منعکس خواهند کرد (بلینگ^۱ و همکاران، ۲۰۰۴ نقل از یوزباشی، ۱۳۹۵)»، به‌خوبی گویای تأثیرگذاری، شرایط قانونی و بدون از رابطه بر انتقال یادگیری از سوی کارکنان است که شرکت‌کنندگان این پژوهش نیز به‌عنوان ضابطه مداری بر انتقال یادگیری اشاره کرده‌اند.

ج) عوامل آموزشی: عوامل آموزشی، یکی دیگر از طبقات اصلی این پژوهش بود که خود از طبقه فرعی استراتژی‌های آموزشی تشکیل شده است که در ادامه به‌تفصیل بیان شده است.

استراتژی‌های آموزشی: استراتژی‌های آموزشی شامل ارتباط شغل با علایق، محیط دانش‌محور، مشخص بودن اهداف و انتظارات و ارزیابی عملکرد است.

تعدادی از شرکت‌کنندگان، مرتبط بودن شغل با علایق و تحصیلات را عاملی مؤثر در امر انتقال یادگیری اعلام نمود «زمانی که شغل و آموزش‌های شغلی مرتبط با علاقه فرد باشد برای او انگیزه ایجاد می‌کند. به نظر من از همان اول بایستی شغل فرد متناسب دانش، تجربه، علاقه و جنسیت او باشد» (مصاحبه‌شونده شماره ۷).

تعدادی دیگر به یادگیرنده بودن محیط به‌عنوان عاملی مؤثر در انتقال یادگیری اشاره نمودند. «من معتقدم محیط شرکت بایستی محیط یادگیرنده باشد. محیط یادگیرنده یعنی محیطی که در طول زمان می‌آموزد تغییر کند و عملکردهایش را متحول کند. برای این امر بایستی به دانش و یادگیری اهمیت دهد و آن را هرروزه بکار گیرد» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۳).

جمعی دیگر معتقد بودند برای اینکه شاهد انتقال یادگیری باشیم بایستی اهداف و انتظارات مشخص باشند «یکی از مشکلات ما این است که هر فردی در هر جایگاهی قرار می‌گیرد کاملاً توجیه نمی‌شود که چه انتظاری از او می‌رود. بهتر بود هر فصل اهداف شرکت و انتظاراتی که از کارکنان می‌رود را مشخص می‌نمودند. در چنین شرایطی هر فردی تکلیفش مشخص است و می‌داند که به کجا باید برسد» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۴).

عبارت «مرور اهداف یادگیری و سرفصل‌ها و نقشه راه آموزش در ابتدای کار (شمس مورکانی و حسینی، ۱۳۹۲)» و «محتوای دوره‌های آموزشی بر اساس هدف‌هایی که از تعیین نیازهای آموزشی منتج شده‌اند تهیه و تنظیم می‌شوند (اسفندیاری و رضازاده، ۱۳۹۰)» دال بر اهمیت هدف‌گذاری در فرایند آموزش و تعیین محتواسست. هدف مشخص‌کننده راه است که انتقال یادگیری را تسهیل می‌کند.

تعدادی از شرکت‌کنندگان در راستای انتقال یادگیری، معتقد بودند که یکی از استراتژی‌های آموزشی مؤثر، ارزیابی عملکرد شغلی است. «وقتی افراد درک روشنی از وظایف محوله خود دارند، خودشان را مسئول عملکرد خود می‌دانند. بی‌تردید از یادگیری خود در محیط کار استفاده می‌کنند. تجربه من نشان می‌دهد که زمانی از ارزیابی و نتایج آن استفاده نمی‌شود، کارکنان سعی انگیزه‌ای برای ادامه رفتارهایشان

ندارند؛ به عبارت دیگر درک و برداشتی که از عملکرد افراد می‌شود بر رفتار آنان تأثیر می‌گذارد» (مصاحبه‌شونده شماره ۱۵).

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که احساس خودکارآمدی، انگیزه درونی، دانش و اطلاعات پایه، نگرش مثبت کارکنان و مدیران نسبت به یادگیری، وجود فرهنگ یادگیری، حمایت مدیران و سرپرستان، وجود فرصت کاربرد اطلاعات، جو عدالت محور، موردعلاقه بودن شغل، آگاه بودن کارکنان از اهداف و انتظارات شرکت و استفاده از نتایج عملکرد از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری به محیط کار در شرکت مس منطقه کرمان شناخته شدند. کیم و یانگ^۱ (۲۰۱۵)، کیوسادا و پالارز^۲ (۲۰۱۲) بهاتی و کور^۳ (۲۰۱۰) بورک و هات چینز (۲۰۰۷) ولادا و کاتنو^۴ (۲۰۰۷)، تقوی فرد، رحیمیان و نجوی (۱۳۹۴)، ابیلی و همکاران (۱۳۹۴)، لطفی، آهنچیان و کرمی (۱۳۹۳)، اسماعیلی، طاهری و یونسی (۱۳۹۳)، میرکمالی و متاجی نیمور (۱۳۹۳) و عرب شیراز (۱۳۹۰) هر کدام در پژوهش‌های خود نقش خودکارآمدی را در انتقال یادگیری مورد تأیید قرار داده‌اند. ابیلی و همکاران (۱۳۹۴)، لطفی و همکاران (۱۳۹۳)، اولویس، سانتوس، مارتین، کانس، گومس مازارو و مایا^۵ (۲۰۱۶)، بوژیندا^۶ (۲۰۱۴)، کیوسادا و پالارز^۷ (۲۰۱۲) در کار خود به حیطه انگیزه به‌عنوان عاملی مؤثر بر انتقال یادگیری پرداخته‌اند و متاکس (۲۰۱۵) و ریان^۸ (۲۰۱۲) انگیزه کم یادگیرندگان را مؤثر بر عدم انتقال یادگیری معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز انگیزه به دو شکل درونی و بیرونی بر انتقال یادگیری مؤثر است. به‌طورکلی کارکنانی که انگیزش‌های مثبتی در آن‌ها دیده‌شده است، آموزش‌ها و مهارت‌های فراگرفته در محیط‌های آموزشی را به نحوی مؤثر و کارآمد به محیط‌های کاری خود انتقال می‌دهند و متعاقباً افرادی که

-
1. Kim & Yang
 2. Quesada & pallares
 3. Bhatti & Kaur
 4. Velada & Caetano
 5. Olivos, Santos, Martin, Canas, Gomez- Lazaro, & Maya
 6. Bouzguenda
 7. Quesada & pallares
 8. Ryan

انگیزش لازم را ندارند و یادگیری را یک امر منفی می‌دانند، انتقال را یا بسیار کم صورت می‌دهند و یا اصلاً انجام نمی‌دهند.

تقی فرد و همکاران (۱۳۹۴)، لطفی و همکاران (۱۳۹۳)، جودی قاسم‌کندی (۱۳۹۱)، عرب شیراز (۱۳۹۰)، ایلی، سبحانی‌نژاد و یوزباشی (۱۳۸۹) و بورک و هات چینز (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود، آمادگی یادگیرنده را عامل فردی مؤثری بر انتقال یادگیری معرفی کرده‌اند. در پژوهش لطفی و همکاران (۱۳۹۳) مستقیماً به توانایی شناختی یادگیرندگان به‌عنوان عاملی مؤثر بر انتقال یادگیری اشاره شده است. در این پژوهش علاوه بر توانایی شناختی، در نظر گرفتن سبک یادگیری یادگیرندگان نیز مؤثر در انتقال یادگیری در نظر گرفته شده است. مرور پژوهش‌های انجام شده در انتقال یادگیری نشان داد که ایلی و همکاران (۱۳۹۴)، میرکمالی و متاجی نیمور (۱۳۹۳)، لطفی و همکاران (۱۳۹۳)، ایلی و همکاران (۱۳۸۹)، کیوسادا و پالارز (۲۰۱۲) و پارک و وتلینگ^۱ (۲۰۰۷) در پژوهش‌های خود نگرش را عامل فردی مؤثری بر کاربرد آموخته‌ها و اثربخشی یادگیری معرفی کرده و کانتوگیروگیس^۲ (۲۰۱۴) اعتقاد به غیرکاربردی بودن دوره‌ها را عامل فردی مؤثر بر عدم انتقال یادگیری معرفی نمود. باید توجه داشت که 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.

بانیرجی، گابتا و باتیس^۳ (۲۰۱۶) و بوژیندا (۲۰۱۴) به رابطه بین فرهنگ یادگیری سازمانی و تمایل به انتقال یادگیری اشاره کرده‌اند. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله خود نشان داده‌اند که از نظر متخصصان وجود فرهنگ یادگیری و دانش‌محوری و استقرار فرهنگ شایسته‌سالار در سازمان می‌تواند موجبات انتقال آموخته‌ها را از محیط آموزشی به محیط کار فراهم کند. کانتوگیروگیس (۲۰۱۴) هم فرهنگ سازمانی غیر حمایتی را در عدم انتقال یادگیری مؤثر می‌داند. در این پژوهش نیز کارکنان مس، وجود فرهنگ یادگیری و شایسته‌سالاری را بستر مناسب انتقال یادگیری در محیط کاری خود می‌دانند.

1. Park & Wenteling
2. Kontoghiorghes
3. Banerjee

قنبری و همکاران (۱۳۹۶)، نوریزان و همکاران (۲۰۱۶)، لطفی و همکاران (۱۳۹۳)، میرکمالی و متاجی نیمور (۱۳۹۳)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۳)، ملایی (۱۳۹۲) حمایت سازمانی و بازخورد را موجب تسهیل انتقال یادگیری و متاکس (۲۰۱۵)، کانتوگیروگیس (۲۰۱۴)، لانکاستر، میلیا و کامرون^۱ (۲۰۱۳) و متاکس (۲۰۱۰) در پژوهش‌های خود، عدم‌حمایت سازمانی و بازخورد را به‌عنوان مانع انتقال یادگیری معرفی نمودند؛ به‌عبارت‌دیگر اگر شرایط و مقتضیات روانی و حمایتی سازمان مناسب باشد و تفکری حاکم باشد که از نوآوری حمایت کند، می‌توانیم شاهد انتقال یادگیری باشیم. هم‌راستا با نتایج پژوهش حاضر بالدوین و فورد (۱۹۸۸)، اعتقاد دارند که حمایت مافوق از اصلی‌ترین عناصر سازمانی هستند که به حفظ این مهارت‌ها توسط فرد، کمک شایانی می‌کنند. نتایج پژوهش یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داده است که احساس انصاف و عدالت سازمانی، موجب انتقال یادگیری می‌شود و در محیط پژوهش حاضر نیز، احساس عدالت و انصاف زمینه‌ساز انتقال یادگیری است. کلاسن^۲ (۱۹۹۷) هم معتقد است، زمانی که کارآموزان به توانایی‌ها و اعتقادات خود مطمئن باشند و باور داشته باشند که نتایج عملکرد آن‌ها به‌صورت عادلانه در سازمان مورد تأیید و تشویق قرار می‌گیرد، گرایش بیشتری به انتقال آموزش از خود نشان می‌دهند (کلاسن، ۱۹۹۷).

پیندا، کسادا و سیراسو^۳ (۲۰۱۴) نشان داده‌اند که بایستی به کارآموزان فرصت زمان و انعطاف لازم برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند داده شود. برنامه انتقال آموزش بایستی کاربرد سریع دانش و مهارت‌ها را برانگیخته و مکانیسم‌های پاسخگویی پس از آموزش برای کارآموزان و سرپرستان که به‌طور قابل‌توجهی انتقال آموزش را افزایش می‌دهند، تعریف کند. بورک و هات‌چینز (۲۰۰۸) و مریام و لیهی (۲۰۰۵) دریافته‌اند که فرصت به‌کارگیری آنچه در برنامه آموزشی یاد داده شده است، یک متغیر محیطی است که در انتقال آموزش، موردتوجه قرار می‌گیرد. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵)، ایبلی و همکاران (۱۳۹۴) و لطفی و همکاران (۱۳۹۳) نیز همانند پژوهش حاضر، فرصت کاربرد را عامل سازمانی مؤثر بر انتقال یادگیری می‌دانند.

-
1. Lancaster, Milia & Cameron
 2. Clasen
 3. Pineda, Quesada & Ciraso

یکی از عوامل آموزشی مؤثر در انتقال آموخته‌ها از محیط آموزشی به محیط کار، تناسب شغل و علایق شاغل است. یوزباشی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داده‌اند، در صورتی که تناسبی بین شغل فرد با ویژگی‌های فرد وجود نداشته باشد، تحقق انتقال یادگیری در سازمان‌ها دشوار است. یاو (۲۰۰۸) نیز معتقد است در صورتی که تناسبی بین شغل فرد با ویژگی‌های او وجود نداشته باشد، انتقال یادگیری تحقق نمی‌یابد. در این پژوهش نیز، کارکنان معتقد بودند که فرد بایستی از شغل خود رضایت داشته و به آن علاقه‌مند باشد.

اهداف یادگیری از جنبه‌های مهم طراحی آموزش هستند و در حقیقت رفتارهای موردنظر سازمانی در آموزش و بهسازی منابع انسانی را مشخص می‌کنند. به‌زعم مولدر^۱ (۲۰۰۱) تعیین اهداف گروه از جمله عوامل مؤثر بر ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی است (نقل از یوز باشی، ۱۳۸۹). در این پژوهش نیز کارکنان، مشخص بودن اهداف و انتظارات را مؤثر بر انتقال یادگیری معرفی نمودند و معتقد بودند که در این حالت، کارکنان می‌دانند که در قبال دوره برگزارشده، وظایفی دارند.

باید توجه داشت اگر در سازمان‌ها، میزان انتقال آموخته‌ها به‌صورت دقیق مورد ارزیابی قرار گیرد و مکانیسم‌های ارزیابی و اطلاع‌رسانی مناسب در این خصوص در صنایع مس کرمان استقرار یابد، می‌توان انتظار داشت که میزان انتقال آموخته‌ها در سازمان افزایش می‌یابد. ساکس و بروک^۲ (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان داده‌اند که به‌منظور افزایش انتقال یادگیری، باید انتقال آموخته‌ها با در نظر گرفتن استانداردهای عملکرد نظارتی، مورد ارزیابی قرار بگیرد. با توجه به جمع‌بندی مصاحبه‌ها می‌توان اذعان داشت که از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان و ارائه بازخوردهای شفاف و ملموس به آنان، این اعتقاد و باور در کارکنان ایجاد می‌گردد که عملکرد آن‌ها در سازمان مورد ملاحظه قرار می‌گیرد و پیامدهای مطلوبی برای آن‌ها دارد. این امر موجبات انتقال آموخته‌ها را به محیط کار تسهیل می‌کند زیرا این اعتقاد و باور در بین کارکنان شکل می‌گیرد که میزان انتقال آموخته‌های آن‌ها، در ارزیابی عملکردشان تأثیر مثبتی دارد.

1. Mulder
2. Saks & Burke

لازم به ذکر است از آنجایی که اطلاعات حاصله خاص صنایع مس کرمان هستند، استفاده از اطلاعات حاصله در سایر محیط‌های صنعتی مستلزم رعایت احتیاط است. در این پژوهش سعی شده است که با بررسی مبانی نظری و گفتار شرکت‌کنندگان، به ارائه راهکارهای کاربردی در این حیطه پردازد. بدین ترتیب پیشنهاد می‌شود که به جذابیت دوره‌های آموزشی افزوده شود، به سبک‌های یادگیری شرکت‌کنندگان توجه شود، زمینه تغییر دیدگاه یادگیرندگان نسبت به علم و علم‌آموزی فراهم شود، مدیران و سرپرستان به نقش فعال کارکنان و یادگیرندگان در پیشرفت صنعت توجه کنند، پاداش‌ها بر اساس یک نظام عدالت محور انجام شود، از نوآوری‌ها استقبال شود، دوره‌های کارآموزی و کارورزی برای کارکنان در نظر گرفته شود و فرصت کاربرد آموخته‌ها فراهم گردد، از ارزشیابی‌های تشخیصی و مستمر استفاده شود، محیط سازمانی به محیطی دانش‌محور تبدیل شود و در نهایت اهداف و انتظارات از دوره برای یادگیرندگان مشخص گردد.

منابع

- آهنچیان، محمدرضا و ظهورپرورنده، وجیهه. (۱۳۸۹). راهکارهای ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها. *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۶(۱)، ۹۵-۱۲۶.
- ابیلی، خدایار؛ خرازی، سید کمال؛ سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۴). تدوین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری. *فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری*، ۳(۱۱)، ۷۹-۹۸.
- ابیلی، خدایار؛ سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۸). طراحی مدل ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی (مطالعه موردی: شرکت ملی نفت ایران). *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳(۹)، ۵۹-۷۶.
- اسماعیلی، آمنه؛ طاهری، مرتضی و یونسی، جلیل. (۱۳۹۳). تسهیل انتقال یادگیری از مسیر حرفه‌ای گرای: بررسی اثر حمایت همکاران و مدیر. *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۱)، ۴۰-۵۶.

اورنگی، عبدالمجید؛ قلتاش، عباس؛ شهامت، نادر و یوسلیانی، غلامعلی. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد حرفه‌ای معلمان شهر شیراز. *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۲(۵)، ۹۵-۱۱۴.

باقری، مهدی؛ رنجبر، محمدحسین و تب، سمیه. (۱۳۹۴). بررسی نقش واسطه‌ای اعتماد و خودکارآمدی جمعی بر رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد تیمی (مطالعه موردی: اداره کل آموزش و پرورش استان هرمزگان)، *مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۹(۳۱)، ۱۲۷-۱۶۲.

بخشنده، حسین؛ احمدی، حمیدرضا؛ بهنام، محسن و حمیدی، مهرداد. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخشی دوره‌های داوری و مربیگری از دیدگاه دانشجویان بر اساس مدل کرک پاتریک. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۵(۴)، ۱۶۱-۱۷۸.

بزاز جزایری، سید احمد. (۱۳۸۴). بررسی و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده در شرکت ملی فولاد ایران. *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت*، www.irimc.com.

تقوی فرد، محمدتقی؛ رحیمیان، حمید و نجفی، علی. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت انتقال آموزش و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر آن در صنعت پتروشیمی با تکنیک فرایند سلسله‌مراتبی گروهی، *فصل‌نامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۲(۶)، ۷۵-۱۰۱.

جودی قاسم‌کندی، بابک. (۱۳۹۱). تأثیر ویژگی‌های کارآموز، طراحی آموزشی و محیط کاری بر انتقال یادگیری در سازمان‌های صنعتی (مطالعه موردی: شرکت ایران‌خودرو خراسان). *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی*. دانشگاه فردوسی مشهد.

خان عزیز، محمد و طالع پسند، سیاوش. (۱۳۹۶). رابطه راهبردهای مدیریت دانش با ظرفیت‌های یادگیری فردی و سازمانی. *مجله پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۱(۳۷)، ۱۱۱-۱۳۰.

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

شمس مورکانی، غلامرضا و حسینی، نیره. (۱۳۹۲). *آموزش سازمانی؛ انتقال آموزش به محیط کار*. چاپ اول. تهران: انتشارات باور عدالت.

عرب شیراز، نیره. (۱۳۹۰). *بررسی ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس مدل انتقال آموزش هالتون*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تهران.

عموزاد، محمد. (۱۳۸۷). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان شرکت قطارهای مسافری رجا و ارائه راهکارهایی به‌منظور بهبود آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

فتحی و اجارگاه، کورش. (۱۳۸۳). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: سمت. فهیدی، فرزاد و ضیغمی محمدی، شراره (۱۳۹۰). نگرش پرستاران به شرایط حمایتی محیط کار مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به کار. *مجله آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱(۲)، ۱۲۸-۱۳۸. لطفی، حمیده؛ آهنچیان، محمدرضا و کرمی، مرتضی. (۱۳۹۳). انتقال یادگیری از محیط آموزش به محل کار در سازمان‌ها و عوامل مؤثر بر آن. *کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب‌وکار*.

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

میرکمالی، سید محمد؛ متاجی نیمور، عالیه. (۱۳۹۳). شناسایی عوامل مرتبط با انتقال آموزش به محیط کار از دیدگاه متخصصان شرکت پژوهش و فناوری پتروشیمی با استفاده از روش دلفی. *بهبود مدیریت*، ۸(۲۴)، ۷۳-۹۸.

ملایی، فرشته سادات. (۱۳۹۲). آسیب‌شناسی سیستم انتقال یادگیری *LTSI*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشگاه علامه طباطبائی پردیس آموزش‌های نیمه‌حضوری.

یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۵). عوامل زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران). پایان‌نامه دکتری، دانشگاه تهران.

یوزباشی، علیرضا؛ ابیلی، خدایار؛ خرازی، سید کمال؛ سبحانی نژاد، مهدی (۱۳۹۵). عوامل سازمانی زمینه‌ساز انتقال یادگیری به محیط کار (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران). *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۳(۳)، ۲۱-۴۵.

یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی شرکت ملی نفت ایران و ارائه مدل اثربخشی آموزشی مناسب. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

Baldwin, T. T. & Ford, K. J. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.

Banerjee, P. Gupta, R. & Bates, R. (2016). Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate. *Current Psychology*, 1-12

- Baridi, T. T. (2005). Transfer of Training: A Review and Direction for future Research. *Personnel psychology*, 1, 63-105.
- Bates, R. A. (2003). *Managers as transfer agents: Improving learning transfer in organization*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bhatti, M., Awais & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 656-672.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: a meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065-1085.
- Bouzuenda, K. (2014). *Enablers and Inhibitors of Learning Transfer from Theory to Practice in K. Schneider* (Ed). Transfer of Learning in Organizations. Cham: Springer International Publishing.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. 6(3), 263-296.
- Cheng, M. I. Dainty, A. & Moore, D. (2007). Implementing a new performance management system within a project- based organization a case study. *International journal performance management*, 56(1), 60-75.
- Cheng, E. W. L. & Ho, D. C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102-118. available at <http://www.emerald-library.com/ft>.
- 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.
- Clasen, P S. (1997). Expectancy theory predictions of training skills to the job. *Dissertation Abstracts international*, 58(4), 2163B.
- 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.
- Elena, R. (2016). Effectiveness Evaluation of Training Programs For Disadvantaged Targets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (141), 1239 – 1243.
- Fitzgerald, W. (1992). Training versus development. *Training and development Journal*, 46(5), 81-84.
- Graneheim, U. H., & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Educ Today*, 24(2), 105-12.
- Guba, E., & Lincoln, Y. S. (1981). *Fourth generation evaluation*. 1st ed. London, UK: SAGE Publications.
- Hurt, K. J. (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.
- Käpplinger, B. (2009). Bildungscontrolling: Vor allem in Großbetrieben ein Thema. BIBB-Umfragen von 1997 und 2008 im Vergleich. *BIBB-Report*, 13, 1–8.
- Kim, S. G. & Yang, S. J. (2015). Structural Relations of Learning Orientation, SelfEfficacy, Learning Transfer and Job Performance of Farmers who Participated in the Strong and Small Farms Education. *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 22(4), 455-464.
- Kontoghiorghes, C. (2014). A Systemic Perspective of Training Transfer. In: Käthe, S: Transfer of Learning in Organizations. *Springer International Publishing*, 65-79.
- Lancaster, S., Milia, L. D. & Cameron, R. (2013). Supervisor Behaviors that Facilitate Training Transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6-22.

- Leberman, S., McDonald, L. & Doyle, S. (2006). The transfer of learning: Participants' perspectives of adult education and training. USA: Gower Publishing.
- Lenske, W. & Werner, D. (2009). Umfang, Kosten und Trends der betrieblichen Weiterbildung Ergebnisse der IW Weiterbildungserhebung 2008. *IW-Trends Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 36(1), 51-66.
- Machin, M. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. Creating, implementing, and managing effective training and development. San Francisco.
- Mattox, J. R. (2015). Scrap Learning Your Programs Are Not As Good as You Think They Are. *Training Industry Conference & Exposition 2015*.
- Mattox, J. R. (2010). Manager engagement: reducing scrap leaning, *Training Industry Quarterly*, fall 2010 / A Training Industry, Inc. ezine / www.trainingindustry.com/TIQ.
- McTighe, J. & Oconnor, K. (2005). Seven Practice For Effective Learning. *Educational Leadership*, 63(3), 10-17.
- Merriam, S. B. & Leahy, B. (2005). Learning transfer: A review of the research in adult education and training. *PAACE Journal of Lifelong Learning*, 14, 1-24.
- Milheim, W. D. (1994). A comprehensive model for the transfer of training. *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 95-104.
- Noe, R. A. (2010). Trainees' attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of management Review*, 11(4), 736-749.
- Noorizan, M. M., Afzan, N. F. & Akma, A. S. (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 158-163.
- Olivos, P., Santos, A., Martín, S., Cañas, M., Gómez-Lázaro, E., & Maya, Y. (2016). The relationship between learning styles and motivation to transfer of learning in a vocational training programme. *suma psicológica*, 23(1), 25-32.
- Olivos, P. Santos, A. Martin, S. Cañas, M. Gómez- Lázaro, E. & Park, J. H. & Wentling. T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e- learning. *Journal of Workplace Learning*, 19(5), 311-329.
- Pascale, C. (2015). Competency Development Best Practice: Learn the Five Best Practice to Develop Employee Competencies. February 2012. www.vadoinc.net.
- Perez, A. (2006). *Measuring the perceived transfer of learning and training for a customer service training program delivered by line managers to call center employee in a fortune 200 financial service company*. Ph.D. Thesis, University of North Texas.
- Quesada- Pallares, C. (2012). Training transfer evaluation in the publication administration of Catalonia: The MEVIT factors model. *Proscdia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 1751-1755.
- Ryan, L. (2012). Making Corporate Education Accountable. *Corporate Education Insight*, volume, Issue A, i-r.
- Sahinidis, A. & Bouris, J. (2008). Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 63-76.
- Saks, A. M. & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations, *Human Resource Management*, 45 (4), 629- 948.
- Schneider, K. (2014). *Transfer of Learning in Organizations*. Springer International Publishing, Switzerland.

- Velada, R. & Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31, 283-96.
- Weldy, T. G. (2009). Learning organization and transfer: strategies for improving performance. *The Learning Organization*, 16(1), 58 – 68.
- Wenzel, R. & Cordery, J. (2014). Training Transfer Research: A Manager's Guide and Bibliography. *Australian Institute of Management – Western Australia, Perth*.
- Yamhill, S. & Mclean, G. N. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 195-222.
- Yaw, D. C. (2008). Tools for transfer, *Industrial and Commercial training*, 40(3), 152-155.
- Zumrah, A. R. & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), 236-254.

Archive of SID