

## **Subject: investigating project managers transfer of training status using Halton model**

Zohreh Jebraeily\*<sup>1</sup> - Gholamreza Shamsmorkani<sup>2</sup>  
Abasalt Khorasani<sup>3</sup> - Mojtaba Rajabbaigy<sup>4</sup>

### **Abstract**

Today, organizations comprehend that training without transfer it to the workplace is a waste of time and resources. Based on importance transfer of training in business and considering high rate of transfer failure, create more fluencies ways in order to convenient training transfer is required. The aim of this research is investigating status of project managers transfer training in oil industry based on Halton model. The research method is applied while obtaining information will be done through quantity aspect. The statistical population of the study consist of all project managers in oil industry with 60 people which 52 of them were selected by simple random sampling. For collecting the data, the questioners with 0/78 permanence has been used. collected data has been analyzed by spss software, which include of one sample test. The final result of this research has shown project managers are desired situation of second factor, ability and motivationally, but they are not in an optimum situation from environmental condition.

### **Key words:**

Training, Transfer of training, Halton model, oil industry, project managers

---

1. Master's Degree, Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran. Corresponding Author :(zz.jebraeili71@gmail.com)

2. Associate Professor, PhD, Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran.Iran. Gh\_shams@sbu.ac.ir.

3. Associate Professor, PhD, Educational Sciences, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran .Iran. drkhorasanitr@gmail.com

4. PhD, Public Administration, Associate Professor, Institute of International Energy Studies, Tehran, Iran. rajabbaigy@gmail.com



## بررسی وضعیت انتقال آموزش مدیران پروژه صنعت نفت با استفاده از مدل هالتون

زهرة جبرئیلی\*<sup>۱</sup> - غلامرضا شمس مورکانی<sup>۲</sup>  
اباصلت خراسانی<sup>۳</sup> - مجتبی رجب‌بیگی<sup>۴</sup>

### چکیده

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که آموزش بدون انتقال آن به محیط کار، اتلاف وقت و منابع است. با توجه به اهمیت انتقال آموزش برای کسب‌وکار و نیز نرخ بالای شکست در انتقال این دانش، نیاز به ایجاد راه‌های بهتر در مورد بهبود انتقال آموزش وجود دارد. هدف از پژوهش حاضر، بررسی وضعیت انتقال آموزش مدیران پروژه صنعت نفت بر اساس مدل هالتون می‌باشد. روش این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع کمی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۶۰ نفر از کلیه مدیران پروژه شرکت ملی نفت بودند که تعداد ۵۲ نفر از آن‌ها به روش تصادفی ساده به‌عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها، از پرسشنامه با پایایی ۰/۷۸ که روایی آن توسط خبرگان تایید شد، استفاده گردید. داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزار spss تجزیه و تحلیل شدند که در آن از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که انتقال آموزش از لحاظ مؤلفه‌های عوامل ثانویه، توانائی و انگیزشی مدیران پروژه صنعت نفت در وضعیت مطلوبی قرار دارند اما عوامل محیطی در وضعیت نامطلوب قرار دارند.

**واژگان کلیدی:** آموزش، انتقال آموزش، مدل هالتون، مدیران پروژه صنعت نفت.

۱. فارغ‌التحصیل کارشناسی ارشد، علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: (zz.jebraeili71@gmail.com)
۲. دانشیار، دکترا، علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. Gh\_shams@sbu.ac.ir
۳. دانشیار، دکترا، علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. drkhorasanitr@gmail.com
۴. دکترا، مدیریت دولتی، دانشیار موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران، ایران. rajabbaigy@gmail.com

## مقدمه

در محیط به سرعت در حال تغییر امروزی، حفظ خود، به دست آوردن مهارت‌ها و دانش جدید و به روز کردن دانش و مهارت‌های مربوط به کسب و کار ضروری می‌باشد؛ بنابراین آموزش یکی از اصلی‌ترین منابع برای صاحبان مشاغل مدیریت منابع انسانی در کمک به سازمان برای افزایش کارایی و بهره‌وری کارکنان خود است. با این حال قادر بودن به تعمیم و حفظ دانش و مهارت‌های به دست آمده از آموزش و قادر بودن به انتقال یا استفاده از آن در کسب و کارهایشان یا کلمه معروف (انتقال آموزش) در دستیابی به هدف خود به نظر می‌رسد هنوز هم نگرانی اساسی اکثر سازمان‌ها می‌باشد. اغلب پژوهش‌هایی که در میان کارکنان انجام شده است، تنها درصد کمی از حفظ و استفاده از دانش و مهارت‌های خود را در محیط کار را نشان می‌دهد (Nor Mohd, 2015). در همین راستا توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان سازمان‌ها برای موفقیت و مقاومت در برابر چالش‌های امروزی جهان رقابتی ضروری می‌باشد (Grossman & sals, 2011)؛ بنابراین هر سازمان و دولتی بر اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثر سرمایه‌گذاری می‌کند تا ارزش ذاتی سرمایه انسانی موجود خود را به حداکثر برسانند. برنامه‌های آموزشی توسعه انسانی به بخش جدایی‌ناپذیر در تشویق کارکنان به یک نیروی کار شایسته و ماهر که آگاه و قادر به انجام وظایف محوله هستند، تبدیل شده است (Nik Nazli et al., 2016). افرادی که به استخدام یک سازمان درمی‌آیند علاوه بر تحصیلات دانشگاهی به آموزش‌های تخصصی و حرفه‌ای نیز نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محول به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند (سعادت، ۱۳۹۱).

انتقال آموزش موضوع اصلی در آموزش است چراکه حاکی از اثربخشی دوره آموزشی و نشان‌دهنده بازگشت سرمایه‌گذاری سازمانی است (Nor Azman & Rahman, 2013). توجه فزاینده به مسئله انتقال آموزش در سال‌های اخیر به تولید و کاربرد متون مهم و نتایج پژوهش از بافت محل کار مدرن منتج شده است که در کشورهای صنعتی غرب غالب است. با این حال میزان پژوهش واقعی در مورد شیوه‌هایی برای تسهیل انتقال آموزش کارمند، محدود است (شمس مورکانی و حسینی، ۱۳۹۲).

بسیاری از سازمان‌ها هزینه و زمان زیادی صرف برنامه‌های آموزشی کارکنان

خود می‌کنند. انجمن آموزش و بهسازی آمریکا بر اساس آخرین گزارش خود در سال ۲۰۱۵ با استفاده از گزارش صنعتی و با حمایت مالی دانشگاه کالا دریافت که سازمان‌ها به تعهد خود برای آموزش کارکنان در سال ۲۰۱۴ ادامه داده‌اند و همچنین نشان داد که سازمان‌ها در برنامه‌های آموزشی سرمایه‌گذاری سالمی انجام داده‌اند؛ در سال ۲۰۱۴ سازمان‌ها به‌طور متوسط به ازای هر کارمند ۱۲۲۹ دلار برای آموزش کارکنان صرف می‌کنند، این نشان‌دهنده ۱/۷ درصد افزایش نسبت به سال ۲۰۱۳ می‌باشد. سازمانی که به‌طور متوسط ۱۲۰۸ دلار صرف یادگیری هر کارمند کردند، متوسط تعداد ساعات یادگیری به ازای هر کارمند نیز به‌صورت صعودی تغییر کرده است. همچنین طبق گزارش منتشرشده در سایت ASTD<sup>۱</sup> که توسط دانشگاه بلویو و مؤسسات آموزشی در سال ۲۰۱۶ انجام گرفته است، سازمان‌ها به‌طور متوسط ۱۲۵۲ دلار به ازای هر کارمند در زمینه برنامه‌های آموزشی و توسعه در سال ۲۰۱۵ صرف نمودند که ۲۳ دلار نسبت به سال ۲۰۱۴ افزایش یافته است (American society for training and development, 2015-2016).

انتقال باید منجر به استفاده کامل از دانش و مهارت‌های جدید برای بهبود عملکرد فردی و یا گروهی در یک سازمان یا جامعه شود. انتقال آموزش هدف نهایی هر برنامه‌ی آموزشی است؛ اما بسیاری از سازمان‌ها نه همه آنها در دستیابی به انتقال آموزش شکست را تجربه می‌کنند. سازمان‌هایی که برنامه‌های آموزشی خود را به‌اندازه کافی ارزیابی نمی‌کنند نمی‌توانند با اطمینان مشخص کنند که چرا و به چه اندازه کار می‌کنند؟ (Ross, 2017) زیرا آموزش‌های سازمانی، راهبردی کلیدی در ایجاد و افزایش مهارت‌های کارکنان است و به‌عنوان ابزاری برای توسعه سرمایه انسانی و یکی از لوازم بهبود ظرفیت‌های کاری و اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (قنبری و همکاران، ۱۳۹۶). کارکنان باید قادر باشند تا دانش، مهارت‌ها و توانایی‌هایی که در طول آموزش به دست می‌آورند را به محیط واقعی کار انتقال دهند (Noorizan et al., 2016).

با توجه به توضیحات بالا سازمان‌هایی موفق هستند که زمینه را برای انتقال آموزش کارکنان خود مهیا کنند و کارکنان انگیزه لازم را برای انتقال آموزش خود به محیط کار داشته باشند اما شرکت‌ها و سازمان‌ها علی‌رغم سرمایه‌گذاری‌های زیادی که

1. American society for training and development

برای آموزش کارکنان خود صرف می‌کنند توفیق چندانی در انتقال آموزش ندارند و سرمایه‌گذاری‌های سرسام‌آور سخت‌افزاری و نرم‌افزاری که برای آموزش کارکنان می‌شود نتیجه مورد انتظار را به بار نیاورده است. سازمان‌ها هنوز با این سؤال مواجه هستند که آیا دوره‌های آموزشی که برای کارکنان برگزار می‌کنند و کارمندانشان در این دوره‌ها شرکت می‌کنند، آموخته‌هایشان را به محل کار انتقال می‌دهند یا خیر؟ اگر انتقال آموزش به محل کار صورت نمی‌گیرد مشکل آن‌ها در کدام بعد از ابعاد انتقال آموزش می‌باشد؟ اگر بررسی وضعیت انتقال آموزش صورت نگیرد سازمان‌ها نمی‌توانند در مورد توسعه و آموزش کارکنان و همچنین آینده سازمان تصمیمات استراتژیک بگیرند.

از آنجایی که در کشور ما منابع سوختی جزء درآمدهای بزرگ می‌باشد و پروژه‌های صنعت نفت دارای گستردگی، پیچیدگی و تنوع می‌باشد و در حوزه صنعت نفت و گاز اهمیت زیادی دارد و همچنین مدیران پروژه مسئولیت اجرا و هدایت این پروژه‌های مهم را بر عهده‌دارند باید ابتدا آموزش‌های درست دریافت کنند و سپس بتوانند آموزش‌هایی را که دریافت می‌کنند به محل کار انتقال دهند و بتوانند دانش و مهارت‌های خود را افزایش دهند به طوری که بتوانند جلوتر از کشورهای رقیب خود باشند. واضح است که بدون داشتن نیروی انسانی ماهر و معقول، همه سازمان‌ها و همچنین شرکت نفت در وضعیت غیرقابل تحمل قرار می‌گیرد و نمی‌تواند برای شرایط احتمالی در محیط‌های در حال تغییر آماده شود. همچنین از آنجایی که در مدیریت پروژه بحث زمان، کیفیت و هزینه مهم می‌باشد اگر مدیران پروژه نتوانند آموزش‌هایشان را به درستی انتقال دهند بدیهی است که انجام پروژه به تعویق می‌افتد، هزینه‌ها روز به روز بیشتر می‌شود و در نتیجه کیفیت پروژه کمتر می‌شود. با توجه به اینکه شرکت نفت هم مانند سایر سازمان‌ها هر ساله بودجه زیادی را به آموزش کارکنان خود بالاخص مدیران پروژه و مدیران عمومی اختصاص می‌دهد و حتی در این حوزه، مرکزی به نام مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت بر پا کرده است تا آموزش و ارزیابی مدیران در این مرکز صورت بگیرد و به خاطر اهمیت مدیران در حوزه صنعت نفت تصمیم بر آن شد تا از وضعیت آموزش و به خصوص انتقال آموزش آن‌ها آگاهی یابند تا مطلع شوند که آیا انتقال آموزش به خوبی صورت می‌گیرد یا خیر؟ اگر به خوبی آموزش‌های فراگرفته شده به محیط کار انتقال نمی‌یابد در کدام بعد مشکل وجود دارد تا به رفع مشکل در آن حوزه بپردازند.

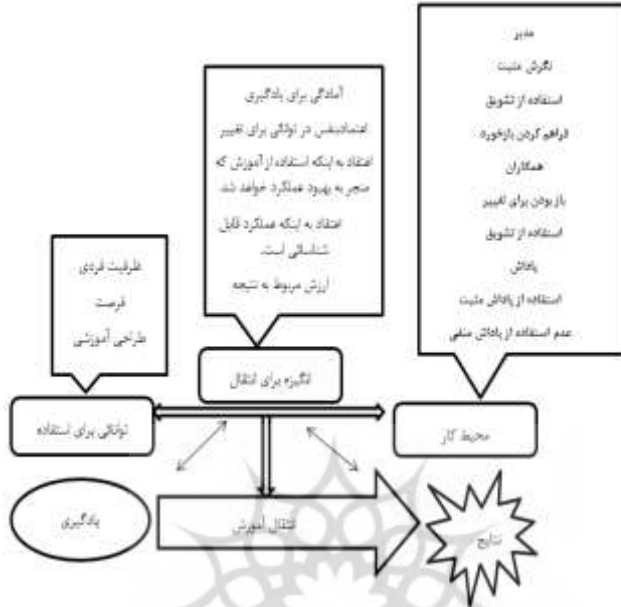
در ایران سالانه پروژه‌های بسیاری تعریف می‌شود و مبالغ فراوانی به آن‌ها اختصاص می‌یابد اگر مدیران پروژه نتوانند آموزش‌هایی که به آن‌ها ارائه می‌شود را به‌طور مناسب انتقال دهند و آن را به کار ببرند نه تنها فرآیند انجام پروژه طولانی می‌شود و باکیفیت مناسب انجام نمی‌شود بلکه باعث عدم تحقق اهداف پروژه‌ها نیز می‌شود و زیان‌های اقتصادی و اجتماعی بسیاری به دولت تحمیل می‌کند. برای پیشرفت و بهبود سریع پروژه‌های صنعت نفت و گاز کشور باید در ابتدا مدیران پروژه‌ها آموزش‌های لازم را ببینند و دیگر اینکه قادر باشند این آموزش را به‌درستی به کار ببرند. لذا این پژوهش قصد دارد تا وضعیت انتقال آموزش مدیران پروژه با استفاده از مدل هالتون بررسی نماید. زیرا مدل هالتون یکی از جامع‌ترین و شناخته‌شده‌ترین مدل‌ها در زمینه انتقال آموزش کارکنان به محیط کار می‌باشد.

مدل انتقال آموزش هالتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) یک مدل ارزیابی مفهومی از آموزش که بر عملکرد فردی متمرکز است، را فراهم می‌کند. این مدل سه خروجی اصلی از مداخله آموزش پیشنهاد می‌کند: یادگیری، عملکرد فردی و نتایج سازمانی.

این خروجی‌ها به ترتیب به‌عنوان دستاورد خروجی مطلوب یادگیری در یک مداخله توسعه منابع انسانی تعریف شده است. تغییر در عملکرد فردی به‌عنوان یک نتیجه از یادگیری که در شغل به کار می‌رود. نتایج در سطح سازمانی به‌عنوان یک نتیجه از عملکرد فردی به دست می‌آید. عملکرد فردی در مرکز مدل انتقال آموزش هالتون قرار دارد. انتظار می‌رود یادگیری منجر به تغییر عملکرد فردی شود زمانی که سه عامل اصلی در سطح مناسبی بر رفتار انتقال موثر هستند. LTSI مبتنی بر استقرار در مدل‌های مفهومی بحث شده قبلی و پژوهش (هالتون و همکاران، ۱۹۹۷) و شامل ۱۶ عامل که هر یک از آن‌ها انتقال آموزش را یا تسهیل می‌کند یا مانع آن می‌شود. ساختار LTSI یک ارزیابی جامع از عواملی است که بر انتقال مؤثر است که شامل: عوامل خاص انتقال و عوامل کلی انتقال. شانزدهمین ساختار طبقه‌بندی شده به چهار گروه اصلی طبقه‌بندی شده است: ویژگی‌های کارآموز، انگیزه، محیط کار و توانایی. که در ۶۸ مورد گروه‌بندی شده است. LTSI فقط یک وسیله محقق محور برای ارزیابی مجموعه‌ای از عوامل مؤثر بر انتقال یادگیری است.

1. Holton

شکل ۱. مدل انتقال آموزش (Halton, 1996)



سیستم انتقال یادگیری (LTSI) می‌تواند به روش‌های گوناگون برای بهبود انتقال آموزش در سازمان‌ها مورداستفاده قرار گیرد. هالتون و همکارانش معتقدند که سیستم انتقال یادگیری یا الگوی انتقال می‌تواند به‌عنوان ابزار تشخیصی برای شناسایی مشکلات ناشناخته و بالقوه انتقال آموزش مورداستفاده قرار گیرد به‌علاوه الگوی انتقال به‌عنوان ابزاری برای ارزشیابی آموزش نیز می‌تواند استفاده شود زیرا اطلاعات مفیدی را درباره علل موفقیت یا عدم موفقیت برنامه آموزشی ارائه می‌دهد (Halton, 2000). الگوی انتقال هالتون دارای کارکردهای متعددی می‌باشد و از این لحاظ بسیار ارزشمند است. این الگو می‌تواند به‌عنوان ابزاری تشخیصی برای شناسایی مشکلات انتقال آموزش، ابزاری برای ارزشیابی برنامه‌های آموزشی، مکانیزمی برای ارزشیابی انتقال یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان و ابزاری برای ارزیابی مهارت‌ها و دانش‌های موردنیاز کارکنان، مورداستفاده قرار گیرد. این الگو عواملی که در موفقیت انتقال آموزش سهیم هستند و ضعف‌های بالقوه‌ای که در هر محیط کاری بر انتقال آموزش اثرگذار می‌باشد را شناسایی می‌کند.

بنابراین می‌توان گفت که ابتکار هالتون تدوین چهار عامل ساختاری است که بر

نتایج یادگیری و نتایج سازمانی اثرگذار خواهد بود. این چهار عامل ساختاری عبارت‌اند از: توانایی، انگیزش، عوامل محیطی و تأثیرات ثانویه.

### عوامل توانایی

عوامل توانایی یا عناصر توانمند ساز به عواملی اشاره دارد که در شرایط فعلی محیط کاری و محیط آموزشی وجود دارد و فراگیران را قادر می‌سازد تا آموخته‌های خود را به‌گونه‌ای مؤثر، به محیط شغلی انتقال دهند. طرح آموزشی یکی از این عوامل است که سهم بسزایی در انتقال یادگیری اثربخش دارد. پژوهش‌های هالتون و بیت (۱۹۹۸) نشان داده است که محتوای آموزشی یکی از مهم‌ترین عوامل در طبقه عوامل توانایی برای انتقال یادگیری می‌باشد. بدین معنی که محتوای آموزشی به‌گونه‌ای طراحی شده باشد که مهارت‌ها، دانش‌ها و نگرش‌های ارائه‌شده در آن برآورده‌کننده نیازهای واقعی فراگیران در محیط که برآورده‌کننده نیازهای واقعی فراگیران در محیط کار باشد؛ و روش‌ها و موادی که در برنامه آموزشی ارائه‌شده است شبیه به محیط کاری باشد. به همین دلیل اگر فراگیران احساس کنند که محتوای آموزشی متناسب و مرتبط با نیازهای شغلی و عملکردی آن‌ها است در انگیزه آن‌ها برای انتقال یادگیری و به کار بستن آموخته‌های خود در انجام وظایف شغلی مؤثر خواهد بود. طرح انتقال یادگیری نیز اشاره به میزانی از توانایی دارد که برنامه آموزشی به فراگیران منتقل می‌کند تا بتوانند از آموخته‌های خود در محیط کار استفاده نمایند. طرح انتقال یادگیری نیز جزء عناصر مهم در طبقه عوامل توانایی است زیرا این عامل باعث بهبود و ارتقاء توانایی افراد برای حفظ و بکار بردن آموخته‌های خود در محیط شغلی می‌شود. یکی دیگر از عوامل مهم اختصاص فرصت و زمان به فراگیران است تا بتوانند آموخته‌های خود را بکار ببندند. به‌بیان‌دیگر ممکن است فقط دفعات محدودی بعد از پایان دوره آموزشی برای فراگیر فرصت ایجاد شود تا بتواند از آموخته‌های جدید خود استفاده نماید. هالتون این موضوع را به‌عنوان ظرفیت فردی برای انتقال تعریف می‌کند. منظور هالتون از ظرفیت فردی برای انتقال به‌طور دقیق‌تر؛ میزان زمان، انرژی و آمادگی ذهنی در زندگی شغلی فرد برای ایجاد تغییرات لازم در رفتار شغلی در حین کار می‌باشد (Halton et al, 2000)



## عوامل انگیزشی

یکی دیگر از عوامل کلیدی در انتقال یادگیری، انگیزه فراگیران برای انتقال یادگیری می‌باشد. انگیزه انتقال یادگیری یا انگیزه انتقال اشاره به جهت‌گیری، میل و تلاش مداوم برای کسب مهارت‌های جدید از دوره آموزشی و استفاده از آموخته‌ها در اجرای وظایف شغلی دارد. انگیزه فراگیران در انتقال یادگیری و اثربخشی آموزشی نقشی حیاتی دارد. (Salas & Cannon-Bowers, 2001) ریموند نوئه معتقد است فراگیران احتمالاً وقتی انگیزه فراوانی برای بکار بستن مهارت‌های جدید در محیط شغلی دارند که از توانایی خود برای استفاده از مهارت‌های جدید مطمئن باشند و از شرایط محیط کار، آگاهی داشته باشند که آیا با استفاده از مهارت‌های جدید از آن‌ها قدردانی می‌شود یا خیر. به‌علاوه اطمینان از این موضوع که بکار بستن دانش‌ها و مهارت‌های جدید کسب‌شده منجر به بهبود عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود و می‌تواند در حل مسائل و مشکلات مرتبط با کار آن‌ها مؤثر باشد نیز در انگیزه انتقال یادگیری فراگیران اثرگذار خواهد بود.

## عوامل محیطی

بر اساس یافته‌های پژوهش‌های مختلف، عوامل محیطی می‌تواند تأثیر زیادی بر میزان بکار بستن دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید در محیط شغلی داشته باشد. به‌طور کلی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که شرایط محیط کاری بعد از آموزش می‌تواند باعث تشویق یا عدم تشویق فراگیران برای استفاده از دانش‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های جدید در محیط شغلی شود. جو انتقال سازمانی مثبت و ایجاد زمینه حمایتی به‌خصوص توسط سرپرستان از طریق ارائه بازخورد و تشویق در انتقال یادگیری بسیار مؤثر است. در بسیاری از پژوهش‌ها نقش سرپرستان در انتقال یادگیری به‌عنوان مؤثرترین عامل یادشده است زیرا اکثر کارکنان تلاش می‌کنند تا انتظارات سرپرستان را برآورده سازند و این سرپرستان هستند که از طریق ارائه پاداش و بازخورد به عملکرد کارکنان فضای انتقال یادگیری را مهیا می‌سازند. هنجارهای حاکم بر محیط شغلی نیز از عوامل تأثیرگذار بر انتقال یادگیری است. اگر پذیرش تغییر به‌عنوان یک هنجار در سازمان وجود داشته باشد باعث می‌شود تا کارکنان به‌طور کلی نسبت به ایده‌های جدید واکنش مثبتی نشان دهند و ضمن حمایت، به اجرای آن نیز بپردازند؛ بنابراین با در نظر گرفتن

موارد موفق می‌توان گفت محیط شغلی می‌تواند تأثیر بسزایی در تسهیل یا ممانعت از انتقال یادگیری داشته باشد.

### تأثیرات ثانویه

عوامل محیطی، انگیزشی و توانائی سه حیطه‌ای هستند که به‌صورت مستقیم بر انتقال یادگیری و عملکرد افراد تأثیر می‌گذارند اما تأثیرات ثانویه باوجود اینکه بر انگیزه انتقال یادگیری اثرگذار است ولی رابطه غیرمستقیم با انتقال یادگیری دارد و به دلیل اینکه عوامل حیطه تأثیرات ثانویه رابطه‌ای با واسطه با انتقال یادگیری دارند، به آن تأثیرات ثانویه می‌گویند. تأثیرات ثانویه شامل مواردی از قبیل نگرش‌های شغلی، شخصیت یا ویژگی‌های فردی فراگیران، آمادگی فراگیر برای شرکت در دوره آموزشی و رضایت از شرکت در دوره آموزشی می‌باشد که بر انگیزه افراد تأثیرگذار خواهد بود. لازم به ذکر است که هالتون پس از اصلاح الگوی خود عوامل مربوط به تأثیرات ثانویه را به مواردی از قبیل آمادگی فراگیر، خودکارآمدی عملکرد و ویژگی‌ها و صفات شخصیتی محدود می‌نماید.

شمس مورکانی و عباسی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان "آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار" انجام داده‌اند که هدف این پژوهش، آسیب‌شناسی و اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار می‌باشد. روش پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی و توسعه‌ای می‌باشد و به لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات، از نوع آمیخته (کمی و کیفی) می‌باشد. برای آسیب‌شناسی انتقال آموزش به محیط کار از بررسی اسناد و همچنین از مصاحبه نیمه ساختارمند به‌عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد. برای تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل محتوا به شیوه مقوله‌بندی استفاده گردید. همچنین برای شناسایی جامع آسیب‌ها، ۱۳ واحد مطالعاتی به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت و همچنین مصاحبه به‌صورت نیمه‌ساختارمند با ۲۳ نفر از مشاوران، معلمان و مدیران مدارس صورت گرفت که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. نتایج نشان داد که در مجموع ۳۶ آسیب در حوزه فردی، آموزشی و سازمانی انتقال آموزش به محیط کار وجود دارد. سپس به ارزیابی اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار از نظر مشاوران، معلمان، مدیران مدارس به‌وسیله پرسشنامه با پایایی ۰/۹۳ پرداخته شد.

نمونه‌گیری به صورت طبقه‌ای نسبی بود و ۲۹۷ نفر از مشاوران، معلمان و مدیران مدارس متوسطه رشته علوم انسانی شهر تهران نمونه آن را تشکیل دادند. جهت ارزیابی اثربخشی انتقال آموزش به محیط کار نیز از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. در نهایت نیز مشخص شد که عوامل ثانویه، عناصر انگیزشی، عوامل محیطی و عناصر توانایی انتقال آموزش به محیط کار در میان معلمان رشته علوم انسانی مقطع متوسطه شهر تهران مطلوب ارزیابی شدند.

خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) پژوهشی را با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار» انجام داده‌اند. هدف این پژوهش بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش به محیط کار بر اساس الگوی انتقالی هالتون می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی - پیمایشی است. بر این اساس ۱۰۳ نفر از کارکنان دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و پرسشنامه محقق ساخته‌ای بین آن‌ها توزیع شد. روایی محتوایی پرسشنامه از طریق مراجعه به خبرگان تأیید و پایایی آن به وسیله آزمون آلفای کرون باخ به مقدار ۰/۸۹ به دست آمد. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که عوامل فردی و سازمانی بیشترین تأثیر را بر انتقال آموزش در محیط کار دارند. از میان عوامل فردی، مؤلفه استعداد کارآموز و از میان عوامل سازمانی، مؤلفه عملکرد مورد انتظار از تلاش برای انتقال، تأثیر بیشتری بر انتقال آموزش به محیط کار دارند.

روس<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی عوامل فردی، انگیزشی و محیطی بر روی انتقال آموزش در بین افسران کارولینای شمالی» انجام داد. ابزار پژوهش پرسشنامه سیستم انتقال یادگیری بود که در بین ۳۳۷ نفر از افسران توزیع گردید. نتایج نشان داد که از نظر افسران عوامل ثانویه و انگیزشی در وضعیت مطلوبی قرار دارند اما عوامل محیطی در وضعیت نامطلوبی قرار دارد.

کارلا<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) پژوهشی را با عنوان «ارزیابی انتقال آموزش در اداره عمومی کاتالونیا» انجام داد. روش این پژوهش مبتنی بر پیدا کردن روش‌های جایگزین برای اندازه‌گیری انتقال آموزش با استفاده از تشخیص موانع و تسهیل اثربخشی آموزشی بود. جامعه آماری این پژوهش کارکنان اداره عمومی کاتالونیا بودند که از این میان نمونه‌ای

1. Ross  
2. carla

به حجم ۴۵۸ نفر انتخاب شد. نتایج نشان داد که عناصر انگیزشی با میانگین (۴,۴۹) بارزش‌ترین عنصر از دید شرکت‌کنندگان در آموزش بود و بعد از آن عوامل مربوط به محیط کار با میانگین (۳,۷۳) و عناصر کنترل بر فرصت‌های انتقال با میانگین (۳,۷۴) کم‌اهمیت‌ترین بودند.

## روش‌شناسی

روش این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. در پژوهش کاربردی، هدف اصلی کشف علمی نیست، بلکه آزمودن و بررسی امکان کاربرد دانش است. در واقع روش این پژوهش به لحاظ هدف، کاربردی می‌باشد. پژوهش حاضر از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها به روش کمی است. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری شامل ۶۰ نفر از مدیران پروژه‌های صنعت نفت که در دوره‌ی آموزشی مرکز توسعه مدیریت صنعت نفت در سال ۱۳۹۶ شرکت کرده بودند، که ۵۲ نفر از آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است؛ که برای برآورد حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۵۲ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب، که در مجموع از ۵۲ پرسشنامه به ۴۲ مورد از آن‌ها پاسخ داده شد که به این ترتیب نرخ بازگشت پرسشنامه ۹۰ درصد می‌باشد. بعد از توزیع و گردآوری پرسشنامه به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد که این مهم در دو بخش انجام گرفت. قسمت اول که مربوط به یافته‌های توصیفی، با استفاده از مشخصه‌های آماری از قبیل توزیع فراوانی، میانگین، انحراف استاندارد، جدول و نمودار توصیف شده است؛ و بخش بعدی که مربوط به آمار استنباطی می‌باشد که از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف، آزمون‌های T تک نمونه‌ای، T مستقل، تحلیل واریانس (ANOVA) و آزمون تعقیبی فیشر استفاده شده است. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است.

## یافته‌ها

یافته‌های حاصل از پژوهش در ذیل در قالب بخش توصیفی و بخش استنباطی ارائه شده است. در این قسمت نتایج تحلیل داده‌های توصیفی حاصل از نمونه مورد بررسی قرار گرفته است.

### جدول ۱. توزیع نمونه‌های پژوهش به تفکیک جنسیت، سنوات خدمت و مدرک تحصیلی

متغیرها	دسته‌ها	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۳	۷۸/۶
	زن	۹	۲۱/۴
سنوات خدمت	۶-۱۰ سال	۴	۹/۵
	۱۱-۱۵ سال	۲۲	۵۲/۴
	۱۶-۲۰	۱۳	۳۱/۰
مدرک تحصیلی	۲۱ و بالاتر	۳	۷/۱
	لیسانس	۳	۷/۱
	فوق لیسانس	۳۴	۸۱/۰
	دکتری	۵	۷/۱

منبع: یافته‌های نگارندگان

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد، از ۴۲ نفر شرکت‌کننده در این پژوهش، ۳۳ نفر مرد و ۹ نفر زن بودند. که نشان‌دهنده این می‌باشد که ۲۱/۴ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش زن و ۷۸/۶ درصد آن نیز مرد بودند. همچنین نیز، نشان می‌دهد که ۴ نفر از افراد نمونه که حدود ۹/۵ درصد کل نمونه را هم تشکیل می‌دهند، دارای ۶ تا ۱۰ سال سابقه خدمت و ۲۲ نفر دارای ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه خدمت که حدود ۵۲/۴ درصد کل نمونه را تشکیل می‌دهند و ۱۳ نفر دارای ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه خدمت بودند که حدود ۳۱/۰ درصد کل نمونه را تشکیل می‌دادند و ۳ نفر دارای ۲۱ و بالاتر سابقه خدمت بودند که ۷/۱ درصد کل نمونه را تشکیل می‌دادند. همچنین جدول ۲ نشان

### جدول ۲. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای در مورد وضعیت اثربخشی عوامل ثانویه در دوره‌های آموزشی برگزارشده مدیران پروژه

متغیر	تعداد	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معناداری
عوامل ثانویه	۴۲	۳/۶۹۰۵	۰/۵۵۲۸۶	۸/۰۹۴	۴۱	۰/۰۰۰
آمادگی یادگیرنده	۴۲	۳/۸۸۱۰	۰/۷۴۲۸۸	۷/۶۸۵	۴۱	۰/۰۰۰
خودکارآمدی عملکرد	۴۲	۳/۵۰۰۰	۰/۶۱۷۰۶	۵/۲۵۱	۴۱	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های نگارندگان

می‌دهد که ۳ نفر از ۴۲ نفر مشارکت‌کننده در پژوهش دارای مدرک لیسانس، ۳۴ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس و ۳ نفر دارای مدرک دکتری بودند. که اگر بخواهیم به صورت درصدی هم بیان کنیم، ۷/۱ درصد شرکت‌کنندگان در پژوهش دارای مدرک لیسانس، ۸۱/۰ درصد فوق‌لیسانس و ۷/۱ درصد هم دکتری بودند.

۱. اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزارشده برای مدیران پروژه‌ی صنعت نفت از بعد عوامل ثانویه (آمادگی یادگیرنده و خودکارآمدی عملکرد) چگونه است؟

نتایج جدول (۲) حاکی از آن بود که میانگین عوامل ثانویه برابر با ۳.۶۹ و میانگین مورد انتظار (نظری) نیز برابر با ۳ بود. مقدار  $t$  برابر ۸.۰۹۴ و سطح معناداری حاصل ۰.۰۰۰ گزارش شد ( $P < .05$ ). با توجه به این که مقدار  $t$  در سطح خطای کمتر از ۰.۵ معنی‌دار بود و نیز از آنجاکه میانگین مشاهده‌شده بزرگ‌تر از میانگین نظری بود، لذا می‌توان گفت که وضعیت عوامل ثانویه انتقال آموزش مدیران پروژه‌ی صنعت نفت در مرکز توسعه صنعت ملی نفت در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین مطابق با نتایج جدول ۲، هر دو مؤلفه‌ی مربوط به عوامل ثانویه یعنی آمادگی یادگیرنده و خودکارآمدی عملکرد با میانگین (۳.۸۸) و (۳.۵۰) با توجه به مقدار  $t$  مشاهده‌شده و سطح معناداری حاصل (۰.۰۰۰) در وضعیت مطلوبی قرار دارند.

وقتی کارآموزان از همه لحاظ آمادگی حضور در دوره‌های آموزشی را داشته باشند، تمرکز بیشتری روی دوره می‌کنند و سعی می‌کنند که از آن نهایت استفاده را ببرند که نتیجه آن هم اثربخش بودن دوره آموزشی می‌شود. با توجه به اینکه نتیجه تحلیل این سؤال مطلوبیت عوامل ثانویه را نشان می‌دهد می‌توان چنین تبیین نمود که مدیران پروژه صنعت نفت قبل از شرکت در دوره‌های آموزشی آگاه بودند که برنامه‌های آموزشی می‌تواند به‌خوبی بر عملکرد شغلی و بهره‌وری شخصی و شغلی آن‌ها تأثیر بگذارد و درک خوبی از اینکه چگونه این آموزش‌ها می‌تواند بر توسعه شغلی آن‌ها تأثیرگذار باشدرا داشتند و همچنین می‌دانستند که برگزارکنندگان دوره‌های آموزشی به‌خوبی از نیازهای آن‌ها آگاه هستند و دوره‌های آموزشی را بر اساس نیازهای آن‌ها برگزار می‌کنند. مدیران پروژه همچنین قبل از شرکت در دوره‌های آموزشی مطمئن بودند که اگر از آنچه در دوره‌ها یاد می‌گیرند به‌خوبی در محل کار استفاده نمایند می‌توانند بر موانع شغلی غلبه کنند و موفق شوند عوامل ثانویه در مدل هالتون در واقع

همان ویژگی‌های فردی در مدل‌های دیگر اثربخشی انتقال است. در حقیقت عوامل ثانویه به ویژگی‌ها و خصیصه‌هایی اطلاق می‌شود که شرکت‌کننده برای استفاده و حضور در فرایند آموزشی و همچنین بعد از پایان آموزش باید دارا باشد (هالتون، ۲۰۰۰). هالتون (۱۹۹۶) همچنین بیان می‌کند که آمادگی کارآموزان برای آموزش بر اثربخشی آموزش تأثیر می‌گذارد. در واقع، وقتی کارآموزان از همه لحاظ آمادگی حضور در دوره‌های آموزشی را داشته باشند، تمرکز بیشتری روی دوره می‌کنند و سعی می‌کنند که از آن نهایت استفاده را ببرند که نتیجه آن هم اثربخش بودن دوره آموزشی می‌شود. در مورد مؤلفه خودکارآمدی عملکرد، هالتون (۲۰۰۰) بیان می‌کند خودکارآمدی، به انتقال آموزش مرتبط است. کارآموزان دارای خودکارآمدی بالا، اعتمادبه‌نفس بیشتری دارند و توانایی در به دست آوردن مهارت‌های هدفمند و انجام وظایف آموزش دیده دارند ولی افرادی که خودکارآمدی پایینی دارند، چون اعتماد به نفس‌شان پایین می‌آید بنابراین نمی‌توانند از آموخته‌های خود به خوبی استفاده کنند.

### جدول ۳. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در مورد وضعیت اثربخشی عناصر انگیزشی در دوره‌های آموزشی برگزار شده مدیران پروژه‌ی صنعت نفت

متغیر	تعداد	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عوامل انگیزشی	۴۲	۳/۱۳۲۳	۰/۳۸۶۲۶	۲/۲۱۹	۴۱	۰/۰۳۲
انگیزش انتقال	۴۲	۳/۳۷۳۰	۰/۶۴۶۸۷	۳/۷۳۷	۴۱	۰/۰۰۱
انتظارات از نتایج انتقال	۴۲	۳/۱۹۰۵	۰/۵۰۵۴۹	۲/۴۴۲	۴۱	۰/۰۱۹
انتظارات از نتایج عملکرد	۴۲	۲/۸۳۳۳	۰/۵۱۱۳۹	-۲/۱۱۲	۴۱	۰/۰۴۱

منبع: یافته‌های نگارندگان

۲. اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مدیران پروژه‌ی صنعت نفت از بعد عناصر انگیزشی (انگیزه انتقال، انتظارات از نتایج انتقال و انتظارات از نتایج عملکرد) چگونه است؟

نتایج جدول ۳ حاکی از آن است که میانگین عوامل انگیزشی برابر با ۳.۱۳ و میانگین مورد انتظار (نظری) نیز برابر با ۳ بود. مقدار  $t$  برابر ۲.۲۱ و سطح معناداری

حاصل ۰.۳۲. گزارش شد ( $P < 0.05$ ). با توجه به این که مقدار  $t$  در سطح خطای کمتر از ۰.۵. معنی دار بوده است و نیز از آنجایی که میانگین مشاهده شده بزرگتر از میانگین نظری بوده است، لذا می توان گفت که وضعیت عوامل انگیزشی انتقال آموزش مدیران پروژه‌ی صنعت نفت در مرکز توسعه صنعت ملی نفت در وضعیت مطلوبی قرار دارد. همچنین، از مؤلفه‌های عوامل انگیزشی انتقال، دو مؤلفه‌ی آمادگی یادگیرنده و انگیزش انتقال با میانگین (۳.۳۷) و انتظارات از نتایج انتقال (۳.۱۹) با توجه به مقدار  $t$  مشاهده شده و سطح معناداری حاصل ( $P < 0.05$ ) در وضعیت مطلوبی قرار دارند؛ اما انتظارات از نتایج عملکرد با میانگین (۲.۸۳) و در سطح معناداری کمتر از (۰/۰۵) در وضعیت مطلوبی قرار ندارد.

بعد از بررسی وضعیت عوامل انگیزشی انتقال آموزش مدیران پروژه، وضعیت مؤلفه‌های این عوامل در مرکز توسعه صنعت ملی نفت رتبه‌بندی شده است. نتایج حاکی از آن است که مؤلفه‌های عوامل انگیزشی انتقال از بیشترین به کمترین میانگین رتبه با توجه به مقدار مجذور کای مشاهده شده در سطح معنی داری کمتر از (۰/۰۵) شامل انگیزش انتقال، انتظارات از نتایج انتقال و انتظارات از نتایج عملکرد است.

در تبیین یافته‌های این سوال می توان چنین تبیین کرد که عوامل انگیزشی از مهم ترین عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در بین کارکنان می باشد. در حقیقت اگر کارکنان انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌های آموزشی را داشته باشند این دوره‌ها اثربخشی بیشتری خواهد داشت ولی اگر انگیزه کافی برای شرکت در دوره‌های آموزشی را نداشته باشند این دوره‌ها به اندازه کافی اثربخش نخواهد بود. در این میان حمایت‌ها و تشویق‌های مدیران و همکاران برای شرکت در دوره‌ها و کاربرد و انتقال آنها به محیط کار می تواند بر انگیزه کارکنان برای شرکت در دوره‌ها و در نتیجه اثربخشی و کاربرد آنها تأثیر مثبت داشته باشد. همچنین، بهبود روش‌های مدیریتی و سازوکارهای انگیزشی آن برای یادگیری، مشارکت فراگیران در فرایندهای تصمیم‌گیری و تعیین اهداف دوره آموزشی، میزان تشویق و اهمیتی که سرپرستان به گذاردن دوره‌های آموزشی و به کارگیری آموزش‌ها در انجام وظایف شغلی نشان می‌دهند، می‌تواند بر انگیزش فراگیران مؤثر باشد و در نتیجه موجب اثربخشی دوره‌های آموزشی می‌شود.



جدول ۴. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در مورد وضعیت اثربخشی عوامل محیطی در دوره‌های آموزشی برگزار شده مدیران پروژه‌ی صنعت نفت

متغیر	تعداد	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عوامل محیطی	۴۲	۲/۸۲۹۹	۰/۲۵۸۷۲	-۴/۲۶۰	۴۱	۰/۰۰۰
حمایت همکاران	۴۲	۲/۷۸۵۷	۰/۴۹۸۳۵	-۲/۷۸۷	۴۱	۰/۰۰۸
حمایت سرپرستان	۴۲	۲/۶۹۰۵	۰/۵۵۲۸۶	-۳/۶۲۸	۴۱	۰/۰۰۱
نتایج فردی مثبت	۴۲	۳/۱۳۴۹	۰/۴۱۶۸۵	۲/۰۹۸	۴۱	۰/۰۴۲
نتایج فردی منفی	۴۲	۲/۷۰۶۳	۰/۶۴۲۶۷	-۲/۹۶۱	۴۱	۰/۰۰۵
مجوز سرپرست	۴۲	۲/۶۹۸۴	۰/۶۱۰۷۰	-۳/۲۰۰	۴۱	۰/۰۰۳
بازخورد	۴۲	۲/۶۷۴۶	۰/۵۱۲۶۵	-۴/۱۱۴	۴۱	۰/۰۰۰
آزادی برای تغییر	۴۲	۳/۱۱۹۰	۰/۶۱۲۹۶	۱/۲۵۹	۴۱	۰/۲۱۵

منبع: یافته‌های نگارندگان

۳. اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مدیران پروژه‌ی صنعت نفت از بعد عوامل محیطی (حمایت همکاران، حمایت سرپرستان، نتایج فردی منفی، نتایج فردی مثبت، مجوز سرپرست، بازخورد و آزادی برای تغییر) چگونه است؟

نتایج جدول ۴ حاکی از آن بود که میانگین عوامل محیطی برابر با ۲.۸۲ و میانگین مورد انتظار (نظری) نیز برابر با ۳ بود. مقدار  $t$  برابر  $-۴/۲۶۰$  و سطح معناداری حاصل  $۰۰۰۰$  گزارش شد ( $P < .05$ ). با توجه به این که مقدار  $t$  در سطح خطای کمتر از  $۰.۰۵$  معنی‌دار بوده است و نیز از آنجایی که میانگین مشاهده شده کوچک‌تر از میانگین نظری بود، لذا می‌توان گفت که وضعیت عوامل محیطی انتقال آموزش مدیران پروژه‌ی صنعت نفت در مرکز توسعه صنعت ملی نفت در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. همچنین از وضعیت مؤلفه‌های مربوط به عوامل محیطی نتایج فردی مثبت (با میانگین  $۳.۱۳$ ) و حمایت همکاران در وضعیت مطلوبی قرار دارند اما حمایت سرپرستان (با میانگین  $۲.۶۹$ )، نتایج فردی منفی (با میانگین  $۲.۷۰$ )، مجوز سرپرست (با میانگین  $۲.۶۹$ )؛ بازخورد (با میانگین  $۲.۶۷$ ) در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. همچنین مؤلفه‌ی آزادی برای تغییر (با میانگین  $۳.۱۱$ ) اگرچه در وضعیت مطلوبی قرار دارد اما معنی‌دار نبوده است، به‌عبارتی دیگر با توجه به این که مقدار  $t$  در سطح خطای کمتر از  $۰.۰۵$  معنی‌دار نبوده

نتیجه وضعیت این مؤلفه قابل‌تعمیم به جامعه نیست. نتایج حاکی از آن است که مؤلفه‌های عوامل محیطی انتقال از بیشترین به کمترین میانگین رتبه با توجه به مقدار مجذور کای مشاهده‌شده در سطح معنی‌داری کمتر از (۰/۰۵) عبارت بودند از نتایج فردی مثبت، آزادی برای تغییر، نتایج فردی منفی، حمایت همکاران، مجوز سرپرست، حمایت سرپرستان، بازخورد. با توجه به اینکه نتیجه تحلیل این سؤال نامطلوب بودن عوامل محیطی را نشان می‌دهد می‌توان چنین تبیین کرد که عوامل محیطی جزء شرایط کاری محسوب می‌شوند که کارکنان در آن مشغول به کار هستند بنابراین اگر مدیران پروژه در شرایط کاری قرار داشته باشند که از یادگیری آنها و همچنین انتقال این یادگیری به محیط کار حمایت شود چه توسط سرپرست چه همکار بهتر می‌توانند آموخته‌های خود را به کارگیرند زیرا شرایط حمایتی مثبت، پیش‌شرط مهمی برای انتقال در بازگشت به محیط کار می‌باشد و همچنین اگر نظام بازخورد مناسبی در محیط کاری آنها وجود داشته باشد می‌تواند آگاهی آنها را نسبت به آموخته‌هایشان بالا ببرد. فراگیری که در شرایط حمایتی برای انتقال آموزش کار می‌کند با احتمال بیشتری یادگیری خود را به شغل انتقال می‌دهد که در مدل هالتون شامل (حمایت سرپرست، حمایت همکار، نتایج فردی مثبت، نتایج فردی منفی، مجوز سرپرست، بازخورد و آزادی برای تغییرات) می‌باشد. در حقیقت عوامل سازمانی شامل وضعیت‌ها و نتایجی است که به تسهیل انتقال آموزش در موقعیت شغلی کمک می‌کنند یا مانع از آن می‌شوند. همچنین شرایط حمایتی مثبت، پیش‌شرط مهمی برای انتقال در بازگشت به محیط کار می‌باشد.

#### جدول ۵. نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای در مورد وضعیت اثربخشی عناصر توانایی در دوره‌های آموزشی برگزارشده مدیران پروژه‌ی صنعت نفت

متغیر	تعداد	میانگین تجربی	انحراف استاندارد	مقدار تی	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
عوامل توانایی	۴۲	۳/۲۷۵۸	۰/۳۴۸۹۷	۵/۱۲۲	۴۱	۰/۰۰۰
اعتبار محتوا	۴۲	۳/۳۴۱۳	۰/۵۱۲۶۵	۴/۳۱۴	۴۱	۰/۰۰۰
طرح انتقال	۴۲	۳/۲۵۴۰	۰/۵۱۹۵۹	۳/۱۶۸	۴۱	۰/۰۰۳
ظرفیت فردی	۴۲	۳/۵۱۵۹	۰/۶۹۱۴۲	۴/۸۳۵	۴۱	۰/۰۰۰
فرصت کاربرد	۴۲	۲/۹۹۲۱	۰/۶۰۰۳۱	-۰/۰۸۶	۴۱	۰/۹۳۲

منبع: یافته‌های نگارندگان

۴. اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده برای مدیران پروژه‌ی صنعت نفت از بعد عناصر توانایی (اعتبار محتوا، طرح انتقال، ظرفیت فردی برای انتقال و فرصت کاربرد) چگونه است؟

نتایج جدول ۵ حاکی از آن بود که میانگین عوامل توانایی برابر با ۳.۲۷ میانگین مورد انتظار (نظری) نیز برابر با ۳ بود. مقدار  $t$  برابر ۵.۱۲ و سطح معناداری حاصل ۰.۰۰۰ گزارش شد ( $P < .05$ ). با توجه به این که مقدار  $t$  در سطح خطای کمتر از ۰.۰۵ معنی‌دار بود و نیز از آنجایی که میانگین مشاهده شده بزرگ‌تر از میانگین نظری بود، لذا می‌توان گفت که وضعیت عوامل توانایی انتقال آموزش مدیران پروژه‌ی صنعت نفت در مرکز توسعه صنعت ملی نفت در وضعیت مطلوبی قرار دارد.

همچنین از وضعیت مؤلفه‌های مربوط به عوامل توانایی با توجه به مقادیر  $t$  مشاهده شده در سطح معنی‌داری کمتر از (۰/۰۵)، اعتبار محتوا (با میانگین ۳.۳۴)، طرح انتقال (با میانگین ۳.۲۵) و ظرفیت فردی (با میانگین ۳.۵۱) در وضعیت مطلوبی قرار دارند اما فرصت کاربرد (با میانگین ۲.۹۹) در وضعیت مطلوبی قرار ندارد. لازم به ذکر است که با توجه به سطح معناداری به دست آمده (بالتر از ۰/۰۵) برای مؤلفه‌ی فرصت کاربرد، نتیجه‌ی به دست آمده برای این مؤلفه قابل تعمیم به جامعه نمی‌باشد.

نتایج حاکی از آن است که مؤلفه‌های عوامل توانایی انتقال از بیشترین به کمترین میانگین رتبه با توجه به مقدار مجذور کای مشاهده شده در سطح معنی‌داری کمتر از (۰/۰۵) عبارت بودند از؛ ظرفیت فردی، اعتبار محتوا، طرح انتقال، فرصت کاربرد.

با توجه به اینکه نتیجه تحلیل این سؤال مطلوبیت عوامل توانایی را در بین مدیران پروژه صنعت نفت نشان می‌دهد می‌توان چنین تبیین کرد محتوای برنامه آموزشی از عوامل مهم در تسهیل انتقال آموزش به شمار می‌رود و لذا باید در تنظیم و تدوین آن دقت لازم به عمل آید و همچنین محتوایی که به شرکت‌کنندگان ارائه می‌دهند باید به روز، تخصصی، کاربردی و مطابق با نیازهای شغلی کارکنان باشد خوشبختانه مدیران پروژه معتقد بودند محتوایی که در دوره‌های آموزشی برای مدیران پروژه صنعت نفت ارائه گردیده است متناسب با نیازهای شغلی و اهداف و چشم‌انداز سازمانشان بوده است و روش‌هایی که در ارائه محتوا برای آن‌ها به کار می‌بردند شبیه به

آنچه در محیط کارشان می‌باشد بوده است و مطالب ارائه‌شده به‌روز بوده است. درواقع، اگر در دوره‌های آموزشی که برگزار می‌شود، به نیازهای مدیران پروژه توجه شود یقیناً آن‌ها با اشتیاق بیشتری در آن دوره‌ها حاضر می‌شوند زیرا خودشان به آن نیاز دارند. ولی اگر دوره‌های آموزشی را بدون نیازسنجی کردن و در نظر گرفتن نیازهای مدیران پروژه طراحی کنند، آن دوره آموزشی کارایی چندانی ندارد و کمتر مدیران پروژه به خاطر استفاده از دوره در آن شرکت می‌کنند. همچنین بعد از بازگشت از دوره‌های آموزشی به محیط کار سازمان خصوصاً مدیر سازمان فرصت‌هایی از جمله اینکه وسایل و تجهیزات موردنیاز را جهت کاربرد موارد یاد گرفته‌شده در دوره‌های آموزشی فراهم کنند. همچنین برنامه‌ریزان دوره‌های آموزشی باید دوره‌ها را طوری طراحی کنند که زمینه‌های کاربردی برای آن وجود داشته باشد و البته مدیران مدارس نیز باید برای فراهم‌سازی فرصت کاربرد آموخته‌ها نیز کمک کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

در محیط رقابتی و متغیر امروزی تنها راه بقای سازمان نوآوری می‌باشد. اگرچه در سازمان‌های دولتی تغییر و تحولات کمتر احساس می‌شود اما اگر همسو با این تغییرات پیش نروند باعث عقب‌ماندگی آنها و از دست دادن جایگاهشان در جامعه می‌شود. امروزه آموزش به یکی از ابزارهای مهم برای سازمان‌ها جهت یادگیری روش‌های نوین تبدیل شده است. انتقال آموزش یکی از مهم‌ترین مباحث در حوزه آموزش می‌باشد. با توجه به محیط به‌سرعت در حال تغییر امروزی سازمان‌ها باید کارکنان خود را برای مواجهه با تغییرات پرشتاب امروزی آماده کنند و این امر جز از طریق آموزش امکان‌پذیر نیست. آموزش به فرایند انتقال معلومات، نگرش‌ها و مهارت‌ها از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر برای ایجاد تغییرات در ساختارهای شناختی، نگرشی و مهارتی آن‌ها گفته می‌شود. اما آموزش در صورتی می‌تواند مفید باشد که کارکنان بتوانند آن را به عملکرد خود در محیط کار انتقال دهند. درواقع انتقال آموزش به معنای به‌کارگیری دانش و یافته‌ها درصحنه عمل می‌باشد. شرکت نفت نیز به‌عنوان یک سازمان با تعداد زیادی کارمند برای پیشرفت و همسویی با سرعت روزافزون باید کارکنان خود را به‌وسیله آموزش‌های متنوع و به‌روز قوی‌تر کند و منابع انسانی این سازمان نیز برای پیشرفت

سازمانشان آموزش‌هایی را که می‌بینند به‌درستی به محیط کار خود انتقال دهند. هدف کلی این پژوهش پاسخگویی به چهار سوال اساسی مربوط به وضعیت مولفه‌های عوامل توانائی، عوامل ثانویه، عوامل محیطی و انگیزشی در بین مدیران پروژه صنعت نفت می‌باشد. که طی آن وضعیت انتقال آموزش مدیران پروژه صنعت نفت بررسی شد که نتایج آن پس از تجزیه و تحلیل یافته‌ها حاکی از آن است که انتقال آموزش از لحاظ مؤلفه‌های عوامل ثانویه، توانائی و انگیزشی مدیران پروژه صنعت نفت در وضعیت مطلوبی قرار دارند اما عوامل محیطی در وضعیت نامطلوب قرار دارند. با توجه به نتایج پژوهش، در خصوص نامطلوب بودن شرایط محیطی پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

سازمان باید یک نظام بازخورد مناسب داشته باشد و بازخورد سریع ارائه دهند تا کارکنان پس از آموزش متوجه شوند که آیا عملکرد آن‌ها مطابق با استانداردهای پایه پس از آموزش هست یا خیر. که از طریق آن به آن‌هایی که در دوره‌های آموزشی شرکت کرده‌اند در مورد نتایج کاربرد آموخته‌هایشان آگاهی بدهند. اگر در کاربرد دانش و مهارت‌های جدیدشان اشتباهی مرتکب شده‌اند آن‌ها را به مسیر درست هدایت کنند. سیستم‌هایی مانند مدیریت دانش در سازمان برپا کنند تا از طریق آن کارکنان دانش و مهارت‌هایشان را باهم به اشتراک بگذارند.

مدیران باید توجیه شوند که شرکت در دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان در ارتقاء و پیشرفت سازمان ضروری است یکی از این راه‌ها این است که مدیران در طراحی و انتقال برنامه‌های آموزشی شرکت کنند. مشکل و موانع حل مشکل توسط مدیریت شناسایی شود.

بعد از برگشت از دوره‌های آموزشی کارکنان به همکارانشان و همچنین مدیران و سرپرستان باید حمایت لازم برای استفاده کارکنان از دانش و مهارت‌های جدید را فراهم کنند.

## منابع

تقوی‌فرد، محمدتقی، رحیمیان، حمید و نجفی، علی (۱۳۹۴). بررسی وضعیت انتقال آموزش و اولویت‌بندی عوامل موثر بر آن در صنعت پتروشیمی با تکنیک فرایند سلسله مراتبی گروهی، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، پاییز ۱۳۹۴، شماره

۶، پائیز ۱۳۹۴، صص ۷۵-۱۰۱

خراسانی، اباضلت، نوراللهی، مینا، مهری، داریوش، نقش‌بندی، حسین و نامدار، حسین (۱۳۹۴). شناسایی عوامل موثر بر انتقال آموزش به محیط کار در دانشگاه هوایی شهیدستاری، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، شماره ۱۵، بهار ۱۳۹۴، صص ۱۴۷-۱۶۲

خراسانی، اباضلت و حسینی ضرابی، حامد (۱۳۹۳). ارزشیابی آموزشی (از تئوری تا عمل)، چاپ اول، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران سعادت، اسفندیار (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی، چاپ شانزدهم، تهران، انتشارات سمت

شمس مورکانی، غلامرضا و حسینی، نیره (۱۳۹۲). آموزش سازمانی: انتقال آموزش به محیط کار، چاپ اول، تهران، انتشارات باور عدالت  
قنبری، سیروس، شمس مورکانی، غلامرضا، عارفی، محبوبه و زندی، خلیل (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی انتقال یادگیری به محیط کار در سازمان‌های دولتی استان کردستان، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، بهار ۱۳۹۶، شماره ۱۲، صص ۲۷-۱.

Ahmad, A. (2011). *Effectiveness of learning transfer in national dual training system (NDTS)* (Doctoral dissertation, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia).

Aswan, A. & Noor, M. (2015). *The relationship between self-efficacy, supervisor support, transfer climate and transfer of training: A study at a public organization in Kedah* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

Carla, Q. P. (2012). Training transfer evaluation in the Public Administration of Catalonia: The MEVIT factors model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 4, 1751 – 1755.

Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Holton, E. F. III, Bates, R. A. & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource*

- Development Quarterly*, 11.
- Holton III, E. F. (1996). The flawed four- level evaluation model. *Human resource development quarterly*, 7(1), 5-21.
- Noor, A. A. B. M. (2015). The Relationship Between Self-Efficacy, Supervisor Support, Transfer Climate and Transfer of Training: A Study at A Public Organization in Kedah. *Jurnal Internasional*.
- 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.
- Nazli, N. N. N. N., Sipon, S., Zumrah, A. R., & Abdullah, S. (2015). The Factors that influence the transfer of training in disaster preparedness training: A review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 192, 54-58.
- Ross, E. M. (2017). An Examination of the Individual and Work Environment Factors Impacting Transfer of Training among North Carolina Probation Officers.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of progress. *Annual review of psychology*, 52(1), 471-499.
- Zumrah, A. R. (2015). How to enhance the impact of training on service quality?. *Journal of Workplace Learning*.
- Zumrah, A. R. (2014). Service quality in Malaysian public sector: The role of transfer of training. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 111-117.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی