



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Presenting a Training Transfer Black Box Model in Employees' Development by Meta-synthesis Approach

Hossein Salimi Torkamani<sup>1</sup> | Ali Mahjoub<sup>2</sup>

1. Ph.D. in Public Administration, University of Payame Noor University of Tehran Province, Tehran, Iran, E-mail: [h.salimii.t@gmail.com](mailto:h.salimii.t@gmail.com)
2. Ph.D. in Human Resource Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Corresponding author), E-mail: [ali.mahjoub@gmail.com](mailto:ali.mahjoub@gmail.com)

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 25 July 2021

Accepted: 23 October 2021

#### Keywords:

Employee training, Training transfer, Instructional technology, Meta-synthesis approach

Expenditures and investments on employee training and development are justifiable when they subsequently be applied by people in their jobs and lead to personal and organizational performance improvement. In this field, "training transfer" has become one of the most important concerns of experts and researchers in the area of organizational training. Despite of previous researches numerous efforts in describing the causal conditions and factors influencing training transfer, the existing knowledge in this field is scattered and the gap and importance of integrating previous research findings in an integrative model is obvious. Considering the existence of sufficient secondary data in the related literature, in this study, researchers collected and synthesized the scattered data among three disciplines of management, psychology, and instructional technology by applying meta-synthesis method and systematic study of 69 previous articles. As a result, the study led to presenting a tri-level and multidisciplinary "training transfer" model in organizations. Since in this study, all accessible related secondary data were synthesized, it can be expected that its findings can be a suitable foundation for the related future studies and be able to decrease the potential mistakes in wrong executive and/or unidimensional research approach toward this multi-dimensional concept. At the end, besides discussion on the findings, some future research directions are also presented.

**Cite this article:** Salimi Torkamani, H, Mahjoub, A. (2021). Presenting a Training Transfer Black Box Model in Employees' Development by Meta-synthesis Approach. *Governance and Development Journal*, 1 (4),181-214.



**Publisher:** Iranian Scientific Association of Public Administration & University of Sistan and Baluchestan



دانشگاه گیلان

حکمرانی و توسعه

شماره ۳۴۶۱-۲۷۸۳

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

## ارائه مدل جعبه سیاه انتقال آموزش در توسعه کارکنان با رویکرد فراترکیب

حسین سلیمی ترکمانی<sup>۱</sup> | علی محجوب<sup>۲</sup> ✉

۱. دکترای مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور استان تهران، تهران، ایران، رایانامه: [h.salimii.t@gmail.com](mailto:h.salimii.t@gmail.com)

۲. دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، رایانامه: [ali.mahjoub@gmail.com](mailto:ali.mahjoub@gmail.com)

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>نوع مقاله: مقاله پژوهشی</p> <p>تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۵/۰۳</p> <p>تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۸/۰۱</p> <p>واژه‌های کلیدی: آموزش کارکنان، انتقال آموزش، تکنولوژی آموزشی، رویکرد فراترکیب</p>	<p>سرمایه‌گذاری و هزینه در آموزش و توسعه کارکنان زمانی توجیه‌پذیر است که آموزش‌ها متعاقباً توسط افراد در کارشان به کار گرفته شده و منجر به بهبود عملکرد فرد و سازمان شوند. در این زمینه، «انتقال آموزش» به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های متخصصان و پژوهشگران عرصه آموزش سازمانی تبدیل شده است. علی‌رغم تلاش‌های متعدد پژوهش‌های پیشین در توصیف شرایط علی و عوامل مؤثر بر تحقق آن، دانش موجود در این خصوص پراکنده و گسیخته بوده، و خلاء ترکیب یافته‌های پژوهشی از آن در قالب مدلی یکپارچه در ادبیات این حوزه به چشم می‌خورد. نظر به وجود داده‌های ثانویه کافی در ادبیات این حوزه، در پژوهش حاضر محققان با مطالعه روش‌مند یافته‌های ۶۹ مقاله پیشین و با استفاده از روش فراترکیب به ترکیب و یکپارچه‌سازی یافته‌های مرتبط و پراکنده در میان مجلات تخصصی سه رشته مدیریت، روانشناسی و تکنولوژی آموزشی پرداختند، که در نهایت به ارائه مدلی سه‌سطحی و میان‌رشته‌ای از عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در سازمان‌ها انجامید. به دلیل ادغام تمامی داده‌های ثانویه در دسترس مرتبط این حوزه، انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش، سنگ بنای مناسبی برای تحقیقات آتی مرتبط بوده و اشتباهات بالقوه ناشی از رویکردهای اجرایی و پژوهشی تک‌بعدی نسبت به این مفهوم چندبعدی را تا حد قابل توجهی کاهش دهد. در انتها نیز پس از بحث و بررسی یافته‌ها، پیشنهادهای در خصوص مسیرهای آتی پژوهشی مورد نیاز ارائه شده است.</p>

استناد: سلیمی ترکمانی، حسین؛ محجوب، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل جعبه سیاه انتقال آموزش در توسعه کارکنان با رویکرد فراترکیب. حکمرانی و توسعه،

۱ (۴)، ۱۸۱-۲۱۴.



ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.

## مقدمه

در راستای دستیابی به رقابت‌پذیری و رشد پایدار و حفظ آن، شرکت‌ها ناچارند به‌صورت مداوم به خلق دانش جدید و خرد کاربردی بپردازند (نوناکا، ۱۹۹۱، ۱۹۹۴؛ نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵؛ نوناکا و همکاران، ۲۰۰۸؛ وون رُف و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲). یکی از مهم‌ترین راهکارهای نیل به این هدف، استقرار سیستم آموزش و توسعه مناسب در سازمان است. امروزه آموزش سازمانی به یکی از پیشران‌های راهبردی ارتقای عملکرد فردی و سازمانی تبدیل شده است (سیتزمن و وینهاردت<sup>۳</sup>، ۲۰۱۸). آموزش و توسعه کارکنان را به‌عنوان "برنامه‌های یکپارچه برنامه‌ریزی‌شده و ارائه‌شده در یک بازه زمانی معین در راستای کمک به تضمین این موضوع که تمامی کارکنان شایستگی لازم را برای استفاده کامل از پتانسیل‌های خود در راستای پشتیبانی از اهداف سازمان داشته باشند"، تعریف نموده‌اند (جاکوبس و واشینگتن<sup>۴</sup>، ۲۰۰۳: ۳۴۴).

آموزش کارکنان اغلب به دلایل گوناگونی مانند مُد زودگذر بودن، هزینه زیاد، منتقل نشدن به شغل و عدم بهبود کارکنان خط عملیاتی، مورد انتقادات گسترده‌ای قرار گرفته است (کودرون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲؛ کرایگر و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴؛ سالاس و همکاران<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹؛ رایت و گروهی<sup>۸</sup>، ۲۰۰۱). در زمان‌های رکود، به آموزش کارکنان اغلب به‌عنوان مرکز هزینه‌زایی نگریده می‌شود که باید کنترل شده یا تقلیل یابد (کرایگر، ۲۰۰۳). در حقیقت به زعم بسیاری، برنامه‌های آموزش کارکنان به دلایلی غیر از بهبود عملکرد از قبیل اجابت الزام قانونی، پاداش و نگهداری کارکنان و یا مُدهای گذرای آموزشی اجرا می‌شود. در خصوص وجود ارتباط میان آموزش و نتایج آن نیز شک و شبهه زیادی وجود دارد. به‌عنوان مثال، آلیگر و همکاران<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) ادعا کرده‌اند: "اکثر تلاش‌های آموزش کارکنان در تأثیرگذاری مستقیم بر معیارهای مربوط به بخش نتایج و پیامدها، ناتوانند".

1. Nonaka & Takeuchi

2. Von Krogh et al.

3. Sitzmann & Weinhardt

4. Jacobs & Washington

5. Caudron

6. Kraiger et al.

7. Salas et al.

8. Wright & Geroy

9. Alliger et al.

از زمان انجام مطالعه انتقادی بالدوین و فورد<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) با موضوع "مشکلات انتقال" در مبحث آموزش، تحقیقات نظری و کاربردی فزاینده‌ای در راستای پاسخ به سؤال "چگونگی تقلیل شکاف میان آموزش و عملکرد پایدار سازمانی" صورت گرفته‌اند. متعاقباً، محتوای تولیدشده در خصوص "مشکلات انتقال"، به مجموعه‌ای از پژوهش‌ها انجامید که به جست‌وجوی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش و راهکارهای ارتقای کاربست آموزش در وظایف کاری توسط کارمندان می‌پرداختند (فورد و کرایگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵؛ بلوم و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). با ادامه جریان تحقیقات بر روی انتقال آموزش و نفوذ آن آن به رشته‌های دانشگاهی متنوع (مانند مدیریت، توسعه منابع انسانی، آموزش، یادگیری بزرگسالان و روانشناسی)، نیاز و ضرورت انجام مرورهای جامع‌تر برای اتصال یافته‌های پیشین از ژانرهای تحقیقاتی مذکور بیش از پیش محرز می‌شود (بورک و هاتچینز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷). در خصوص پیشینه پژوهش پژوهش نیز، از اصلی‌ترین پژوهش‌های مروری در ادبیات این حوزه می‌توان به پژوهش فورد و ویسبین<sup>۵</sup> (۱۹۹۷) اشاره نمود که مبنای پیشنهادات و موارد مطرح‌شده در پژوهش بالدوین و فورد (۱۹۹۸) را بنا نهاد، که به بررسی انتقادی ادبیات انتقال دانش پرداخته و پیشنهاداتی را برای مسیرهای آتی پژوهشی در حوزه مربوطه مطرح نمود. این دو پژوهش و متعاقباً مجموعه پژوهش‌های مبتنی بر پیشنهادات مطروحه در آن‌ها خلاءهایی را در نحوه مواجهه با انتقال دانش و روش مطالعه و سنجش آن شناسایی نمودند و فرصت‌های متعددی را برای بهبود مطالعه و کاربست انتقال دانش فراهم کردند. با این حال، علی‌رغم وجود تلاش‌های مطالعات گذشته در ارتقای ادبیات این حوزه، محققان پژوهش حاضر بر این عقیده‌اند که پیشرفت‌های نظری و کاربردی اخیر در حوزه‌های آموزش‌شوندگان، طراحی آموزش و محیط‌های کاری، نیازمند یک پژوهش ترکیبی جدید و به‌روز است تا بتواند نقشه راهنمای مناسبی برای درک کامل‌تر از این حوزه و مبنای مناسبی برای تعیین مسیرهای آتی پژوهشی آن را مهیا سازد. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر، ارائه مدل جعبه سیاه انتقال آموزش کارکنان در توسعه منابع انسانی با استفاده از رویکرد فراترکیب است.

1. Baldwin & Ford

2. Ford & Kraiger

3. Blume et al.

4. Burke & Hutchins

5. Ford & Weissbein

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه زیر سایه سرمایه‌گذاری‌های قابل ملاحظه و شدیدی که سازمان‌ها برای ارائه فرصت‌های توسعه کارمندان متحمل می‌شوند، توجه ویژه و کافی به پیامدهای آموزش و توسعه کارکنان رنگ می‌بازد. طبق آمار ارائه‌شده توسط انجمن توسعه استعداد، در سال ۲۰۱۲ سازمان‌های حرفه‌ای ایالات متحده به تنهایی بیش از ۱۶۴ میلیارد دلار برای آموزش و توسعه کارمندان خود هزینه کرده‌اند (ای‌تی‌دی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). این میزان هزینه آموزش در سال ۲۰۱۷، با افزایش ۲۳ دلاری نسبت به سال قبلش، به میزان ۱۲۹۶ دلار به ازای هر نفر به‌صورت سرانه بوده است (ای‌تی‌دی، ۲۰۱۸). همچنین از سال ۲۰۰۰ تنها در یک دوره ۱۰ ساله، میزان توجه به آموزش و توسعه کارکنان به بیش از دو برابر نسبت به گذشته رسید (آگوئینیس و کرایگر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). در سال ۲۰۱۹ نیز سازمان‌های آمریکایی در حدود ۱۶۶ میلیارد دلار صرف آموزش و توسعه کارمندان نمودند (فریفلد<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). با این وجود، باید توجه نمود که این سرمایه‌گذاری‌ها در آموزش زمانی ارزش خواهد داشت که کارمندان آموزش را در کار خود به‌کار گیرند (بالدوین و همکاران، ۲۰۱۷؛ سورنسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). در این راستا، بدیهی است که تعدادی زیادی از محققان و پژوهشگران، تحت موضوع «انتقال آموزش»، به بررسی این موضوع کلیدی روی آوردند (جانسون و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸)، که به راستی چه میزان از هزینه‌های سازمان‌ها بر روی آموزش کارکنان، در نهایت منجر به بهبود عملکرد سازمان شده و تأثیرش را در پیامدهای سازمانی نشان می‌دهد. بر این مبنای، در پژوهش‌های پیشین تخمین‌ها و برآوردهای مختلفی ارائه شده است که مطابق برخی از آن‌ها صرفاً ۱۰ درصد از نتایج آموزش منجر به تغییر در رفتار کارکنان می‌شود (جورجنسن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۲). در برخی پژوهش‌های دیگر نیز نشان داده شده است که ۴۰ درصد از آموزش‌پذیران در انتقال آنی آموزش به کار خود شکست می‌خورند، و با گذشت یک سال ۷۰ درصد

1. ATD

2. Aguinis & Kraiger

3. Freifeld

4. Sørensen

5. Johnson et al.

6. Georgenson

از آنان در انتقال آموزش به کار خود ناکام هستند و در نهایت اینکه صرفاً ۵۰ درصد از سرمایه‌گذاری‌ها بر روی آموزش کارکنان به بهبود فردی یا سازمانی می‌انجامد (ساکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

علی‌رغم وجود اختلاف‌نظرها و شبهه‌های اساسی به انتقال آموزش به محیط کار و ماهیت پیامدهای سازمانی آموزش، به زعم محققان، تحقیقات در خصوص تأثیر آموزش کارکنان بر پیامدهای مختلف عملکردی همچنان پراکنده و ناکافی هستند (تارنو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷)، تا جایی که شواهد نشان می‌دهند تلاش و توجه بسیار اندکی به ارتقای مدل‌های آموزش و توسعه کارکنان برای تطابق با نیازهای تجاری امروز صورت گرفته است. بنابراین، بسیاری از مدل‌های آموزش و توسعه شناخته شده و مشهور در دهه اخیر به ندرت به‌روز شده‌اند و صرفاً به گونه‌هایی به‌خصوص از یادگیری و توسعه محدود شده‌اند (سیمیلر و راش<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹). همچنین، برای ایجاد و ارزیابی صحیح میزان اثربخشی آموزش کارکنان، چندین حوزه علمی مرتبط با آموزش و توسعه منابع انسانی (از قبیل یادگیری بزرگسالان، طراحی آموزشی، توسعه منابع انسانی، مدیریت و روانشناسی سازمانی) باید لحاظ شوند. با این وجود، این حوزه‌های علمی در گذشته به‌صورت اثربخش یکپارچه نشده‌اند (تورنر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، به‌نظر می‌رسد که مشکلات در خصوص بهره‌وری آموزش کارکنان و همچنین فقدان شناخت کامل از عوامل مؤثر بر «انتقال آموزش» از یک سو و همچنین الزام شرکت‌ها به اقتباس از رویکردی جامع در راستای کسب مزیت رقابتی و افزایش رقابت‌پذیری و نیل به موفقیت، به نوعی شکاف نظری در این میان دامن زده است، که نه تنها تئوری‌های مدیریت را در حوزه آموزش منابع انسانی دچار کاستی کرده، بلکه سازمان‌ها را از مزیت برخوردار از مدلی یکپارچه در خصوص درک صحیح و تضمین انتقال آموزش محروم ساخته است. این موضوع مسأله و هدف اصلی پژوهش حاضر بوده که در آن محقق به دنبال ارائه مدلی چندسطحی و میان‌رشته‌ای در خصوص انتقال آموزش است.

از دو منظر رویکرد محتوایی و رویکرد روش‌شناختی می‌توان به نوآوری پژوهش حاضر اشاره نمود. نخست، رویکرد محتوایی پژوهش که بر اساس آن برای اولین بار در حوزه انتقال آموزش

---

1. Saks

2. Tharenou et al.

3. Seemiller & Rosch

4. Turner et al.

توسط کارکنان، این پژوهش به دنبال تجمیع سطوح مختلف تأثیرگذار بر انتقال آموزش است. از آنجایی که پژوهش‌های پیشین در این حوزه به‌ویژه در ایران، از هم گسیخته بوده و هرکدام بخشی مجزا از دانش موجود از انتقال آموزش را ارائه می‌دهند و با توجه به اینکه اطلاعات ناقص از یک پدیده، احتمال گمراه‌کننده بودن را در پی دارند (لویس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶)، محصل پژوهش حاضر یکپارچه‌سازی و چندبعدی‌سازی دانش موجود از انتقال آموزش است، که شناخت فراگیرتر و کامل‌تری از آن را به ارمغان آورده و از آسیب‌های بالقوه استفاده از اطلاعات ناقص می‌کاهد. دوم، در پژوهش حاضر بنا بر اهداف آن، از رویکرد میان‌رشته‌ای در روش تحقیق استفاده شده است؛ بدین معنا که در تنظیم پروتکل‌های مربوط به گردآوری و معیارهای ورود مقالات به تحلیل، محققان دامنه کار را از صرف تمرکز سازمانی آن فراتر برده و تلاش گردید تا یافته‌های تحقیقات سه حوزه روانشناسی، مدیریت و تکنولوژی آموزشی را توأمان گردآوری و یکپارچه‌سازی نماید. این اقدام محققان را قادر ساخت تا ضمن اتخاذ رویکرد میان‌رشته‌ای به پدیده تحت مطالعه، در هر سطح از مدل، متغیرها و عوامل مؤثر بیشتر و جدیدتری را یافته و مدلی جامع‌تر را نسبت به تمامی مدل‌های موجود ارائه دهند.

### روش‌شناسی پژوهش

اخیراً روش‌های تحقیق تلفیقی (پارادایم پژوهشی مشوق استفاده ترکیبی از اجزای تحقیقات کیفی و کمی برای پاسخگویی به سوالات پیچیده)، رواج عظیمی یافته‌اند (کرسول<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳؛ گرین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷؛ جانسون و اَنوگبیوزی<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴؛ اَنوگبیوزی و لیچ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵؛ کرسول و تشکری<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ تشکری و تدلی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۳). در میان جدیدترین روش‌های تحقیق تلفیقی، نوعی مطالعه سیستماتیک ادبیات وجود دارد که در آن یافته‌های حاصل از پژوهش‌های انجام‌شده به روش‌های گوناگون تجربی، کیفی، کمی و آزمایشی، متعاقباً با روش‌های کیفی یا کمی ادغام می‌شوند (ساندالوفسکی و

1. Lewis et al.

2. Creswell

3. Green

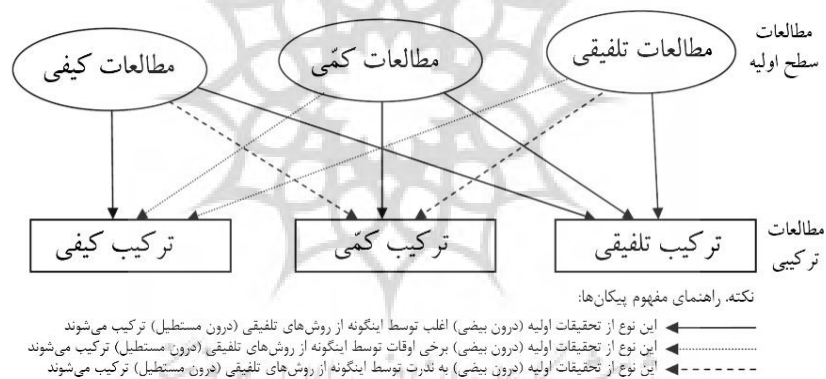
4. Johnson & Onwuegbuzie

5. Onwuegbuzie & Leech

6. Creswell & Tashakkori

7. Tashakkori & Teddlie

همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). برخلاف مطالعات بر مبنای «روش تلفیقی اولیه»<sup>۲</sup> که در آن‌ها داده‌های مورد نیاز برای تحلیل و ترکیب از افراد سرچشمه می‌گیرد (به‌طور مثال توسط مصاحبه، پرسشنامه، مشاهده، سنجش آزمایشگاهی و...)، داده‌های مربوط به روش «ترکیب تلفیقی تحقیقات»<sup>۳</sup> نتایج و یافته‌های تحقیقات (به روش‌های مختلف کیفی، کمی و تلفیقی اولیه) پیشین منتشر شده است (ساندلوفسکی و همکاران، ۲۰۱۲). در سالیان اخیر موجی از علاقه‌مندی به این روش (ترکیب تلفیقی تحقیقات) به‌وجود آمده است (کراندل و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). اهداف گوناگونی را برای این دسته از روش‌های تحقیق برشمرده‌اند که در میان آنان می‌توان به این موارد اشاره نمود: توسعه خلاصه‌ای از شواهد موجود، توسعه نظریه و رد نظریه‌های رقیب، تعیین اجزای فعال، اثربخشی و اتصالات ضعیف میان زنجیره مداخله‌گرها، برنامه‌ها و سیاست‌ها (پاوسون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۶). شکل ۱ به درک بهتر کارکرد این روش روش کمک خواهد نمود.

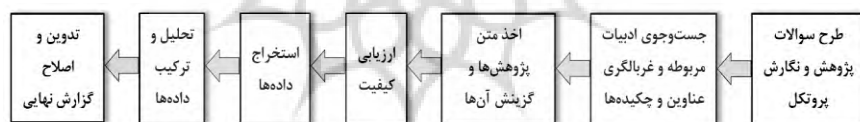


شکل ۱. ترکیب تحقیقات کیفی، کمی و تلفیقی (منبع: هیوارت و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۳)

1. Sandelowski et al.
2. Primary Mixed Methods
3. Mixed Research Synthesis
4. Crandell et al.
5. Pawson
6. Heyvaert et al.



همان‌طور که در شکل ۱ نیز مشخص است، برخلاف ترکیب کمی و ترکیب کیفی، «ترکیب تلفیقی» از محدود رویکردهایی است که در آن می‌توان از تمامی داده‌های حاصل از پژوهش‌های کمی، کیفی و تلفیقی استفاده نمود. در این پژوهش نیز نظر به پیچیدگی موضوع در خصوص تدوین مدل میان‌رشته‌ای انتقال آموزش و توصیف سطوح مختلف تشکیل‌دهنده آن و همچنین طیف زیاد مقالات کیفی و کمی موجود در زمینه مذکور که به نوعی نقش مکمل یکدیگر را ایفا می‌نمودند، باعث شد تا روش «ترکیب تلفیقی تحقیقات» که از زیرمجموعه‌های روش‌های فراترکیبی است، به‌عنوان روش پژوهش انتخاب شود. باید توجه داشت که اگرچه به مبحث ترکیب مطالعات کیفی و کمی به‌طور هم‌زمان در یک مطالعه تلفیق ترکیبی کمتر توجه شده است؛ با این وجود، می‌توان انتظار داشت که ترکیب هم‌زمان عناصر کیفی و کمی می‌تواند به درک و بصیرت یکپارچه‌تر و متفاوتی در سطح ترکیب تحقیقات منجر شود (کرسول و تشکری، ۲۰۰۷؛ دلینگر و لیچ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷؛ هاردن و توماس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، ۲۰۱۰؛ هارت و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹؛ ساندالوفسکی و همکاران، ۲۰۰۶؛ وویلز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸). فرایند انجام گام‌های پژوهش در قالب هفت مرحله، در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. گام‌های انجام پژوهش (اقتباس از: بلاند و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳)

بر اساس شکل ۲، در گام اول پژوهش حاضر، جست‌وجوی قلمرویی برای شناسایی پیشینه ادبی صورت گرفت و به تعریف و پالایش سؤال پژوهش و تعیین معیارهای ورود به مطالعه پرداخته شد. همچنین در این گام پروتکل مورد نظر نگاشته شد. پروتکل برنامه‌ای مکتوب است (نقشه مسیر

<sup>۱</sup>. Dellinger & Leech

<sup>۲</sup>. Harden & Thomas

<sup>۳</sup>. Hart et al.

<sup>۴</sup>. Voils et al.

<sup>۵</sup>. Boland et al.

پژوهش) که پژوهشگر را قادر می‌سازد رویکردی را که برای پاسخگویی به سؤالات پژوهش نیاز است را شناسایی نماید. در گام دوم، پژوهش‌های مرتبط (منتشر شده یا انتشار نیافته) با استفاده پایگاه‌های داده و سایر منابعی که به سؤالات پژوهش ارتباط می‌یابند، جمع‌شدند. سپس با مطالعه عناوین و چکیده مطالعات یافته شده، آن‌هایی که کاملاً نامرتب بودند، حذف شده و آن دسته از مطالعاتی که مرتبط با سؤال پژوهش بودند، ذخیره گردیدند. در گام سوم، به اخذ متن کامل پژوهش‌ها و درنهایت، گزینش آن‌ها بر اساس معیارهای ورود به مطالعه که قبلاً تعیین گردیده بود، پرداخته شد. در گام چهارم با استفاده از ابزار مناسب، به ارزیابی کیفیت پژوهش‌های گزینش شده اقدام گردید. در گام پنجم، به استخراج داده‌ها از پژوهش‌های گزینش شده و خلاصه نمودن آن‌ها پرداخته شد. گام ششم همان گامی است که در آن به تحلیل و ترکیب داده‌ها پرداخته می‌شود (بُلاند و همکاران، ۲۰۱۳). باید توجه داشت که ترکیب داده‌ها در این گام به معنای صرفاً بیان لیستی از یافته‌ها نیست، بلکه بنا به اقتضای پژوهش، شامل تغییر داده‌های حاصل از مطالعات سطح اولیه در راستای ایجاد یک کلیت مرتبط است (گاف و همکاران، ۲۰۱۲). در گام آخر، یعنی همان گام هفتم نیز به ارائه نتایج حاصل از تحلیل و ترکیب داده‌ها و ارائه بحث و تفسیر لازم از نتایج پرداخته شد (بُلاند و همکاران، ۲۰۱۳)، که بنا به اهداف و اقتضای پژوهش حاضر، پس از یکپارچه‌سازی مباحث مرتبط با انتقال آموزش، بر اساس یافته‌ها مدلی از آن ارائه شد و به صورت مشروح بحث و تفسیر گردید.

با توجه به روش مورد استفاده در این پژوهش در راستای تدوین مدل چندسطحی و میان‌رشته‌ای انتقال آموزش، جامعه آماری این پژوهش از تمامی مقالات مرتبط با عنوان تحقیق و چاپ شده از ابتدا تا سال ۲۰۲۱ در مجلات معتبر و دارای داوری تخصصی تشکیل شده است. مجلات یادشده همگی توسط مؤسسه اطلاعات علمی<sup>۱</sup> (ISI) به عنوان منبع اطلاعاتی نمایه شده بودند.

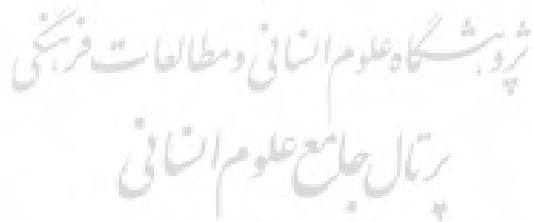
گام اول در این مسیر، دستیابی به مقالات ذکر شده و تشکیل یک پایگاه داده با استفاده از جست‌وجوی جامع و سیستماتیک است. در این راستا، با استفاده از چندین اصطلاح مرتبط با موضوعات آموزش کارکنان و انتقال آموزش، جست‌وجویی دقیق در میان مقالات با استفاده از

1. Gough et al.

2. Institute for Scientific Information

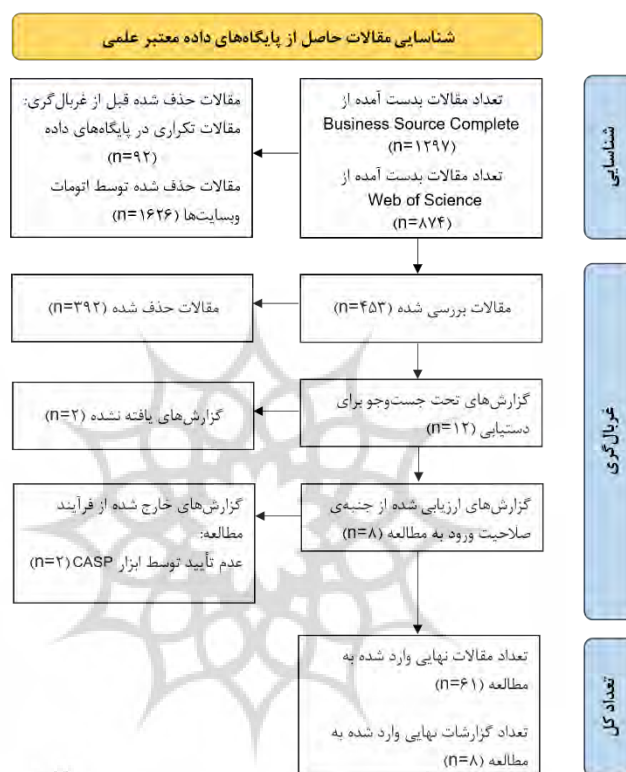
تکنیک بولین<sup>۱</sup> انجام شد و با این روش به نسخه ابتدایی از پایگاه داده تحقیق دست یافته شد. باید توجه نمود که فرایند تکمیل این پایگاه داده فقط در یک گام خلاصه نشد، بلکه پس از ترکیب مقالات حاصل از پایگاه داده بدوی، با استفاده از ارجاع‌های موجود در مقالات مذکور، تمامی مقالات احتمالی جا افتاده نیز بررسی شده و در صورت مرتبط بودن، به پایگاه داده اضافه گردیدند.

در مرحله تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز، ساندلوسکی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، سه چارچوب عمومی را معرفی نمودند که از طریق آن بتوان به تلفیق تحقیقات گوناگون پرداخت: (۱) تفکیکی، (۲) یکپارچه و (۳) اقتضائی. با توجه به ماهیت پژوهش حاضر و اهداف تعریف شده برای آن و در راستای ارائه مدل و استفاده داده‌های کمی در راستای دستیابی به چارچوب حاوی مفاهیم کیفی، و نظر به پیشینه استعمال این سه رویکرد، مورد دوم، یعنی رویکرد «یکپارچه» که بیشترین تناسب را برای تحقق اهداف این پژوهش دارا بود، به کار گرفته شد. در شکل ۳ روند گردآوری و انتخاب مقالات مرتبط نشان داده شده است.



<sup>1</sup>. Boolean (Boolean logic is a system of showing relationships between sets by using the words AND, OR, and NOT.)

<sup>2</sup>. Sandelowski et al.



شکل ۳. روند گردآوری و انتخاب مقالات مرتبط

همان‌طور که در شکل ۳ مشخص است، در مرحله جست‌وجوی مقالات مرتبط، تعداد ۱۲۹۷ مقاله از پایگاه داده نخست و تعداد ۸۷۴ مقاله از پایگاه داده دوم به دست آمد، که پس از فیلتر نمودن موضوعی مقالات توسط سیستم پیشرفته جست‌وجوی درون پایگاه‌های داده مذکور، تعداد ۱۶۲۶ مورد از آنان غیرمرتبط و بیرون از حوزه مطالعاتی پژوهش حاضر شناسایی شده و حذف گردیدند، و در مرحله بعد، تعداد ۹۲ مقاله به دلیل تکراری بودن آن بین دو پایگاه داده، حذف شدند. در ادامه، به بررسی متن چکیده ۴۵۳ مقاله باقیمانده اقدام شد، که تعداد ۳۹۲ مورد از آنان به دلیل عدم احراز

شرایط ورود به مطالعه حذف گردیدند. از تعداد مقالات یافته شده در جست‌وجو، تعداد ۱۲ گزارش مرتبط بالقوه نیز شناسایی شد، که ۴ مورد از آنان به دلایل عدم دسترسی و عدم احراز شرایط ورود به مطالعه حذف شدند، و در نهایت تعداد ۶۹ مطالعه (ترکیبی از ۶۱ مقاله و ۸ گزارش سازمانی / پژوهشی) به مرحله نهایی مطالعه در پژوهش حاضر راه یافتند.

برای سنجش روایی پژوهش از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی»<sup>۱</sup> (CASP) استفاده گردید. چک‌لیست استاندارد ۱۰ سؤالی<sup>۲</sup> CASP، ابزاری است که محققان را در راستای بررسی انتقادی گونه‌های متفاوت از شواهد پژوهشی یاری می‌کند. با استفاده از این ابزار، روایی و اعتبار پژوهش‌ها (شواهد) مورد استفاده در تحقیقات فراترکیبی و تحقیقاتی که از نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند، تعیین می‌شود. در بسیاری از مطالعات، از این ابزار متعاقباً در راستای تأیید اعتبار و روایی پژوهش‌های فراترکیبی و مرورهای نظام‌مند بهره گرفته شده است. چک‌لیست مورد مطالعه در پژوهش حاضر حاوی سؤالات زیر بوده است (برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی، ۲۰۱۸):

- بخش الف) آیا نتایج مرور معتبرند؟ ۱. آیا تحقیق یک سؤال واضح و متمرکز را مطرح می‌کند؟ ۲. آیا محققان به دنبال پژوهش‌های متناسبی بوده‌اند؟ ۳. آیا فکر می‌کنید تمامی مطالعات مهم و مرتبط در این پژوهش لحاظ شده‌اند؟ ۴. آیا محققان تلاش کافی در راستای سنجش کیفیت مقالات لحاظ شده انجام داده‌اند؟ ۵. اگر نتایج مرور ترکیب شده‌اند، اصلاً انجام چنین کاری منطقی بود؟
- بخش ب) نتایج چیستند؟ ۶. نتایج کلی مرور انجام شده چه چیزهایی هستند؟ ۷. نتایج چقدر دقیق هستند؟
- بخش ج) آیا نتایج به‌صورت بومی نیز قابل استفاده‌اند؟ ۸. آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز مورد استفاده قرار داد؟ ۹. آیا تمامی پیامدهای مهم لحاظ شده‌اند؟ آیا فوایدش به هزینه‌ی انجام کار می‌ارزد؟

1. Critical Appraisal Skills Program (CASP)

2. [casp-uk.net](http://casp-uk.net)

در راستای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن<sup>۱</sup> در نرم‌افزار SPSS استفاده شد. کاپای کوهن، قرارداد را بین دو ارزیاب که هر کدام N مورد را در C طبقه متقابلاً انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (فرمول ۱):

$$\kappa = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)} = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}}$$

### فرمول ۱. شاخص کاپای کوهن

که در آن  $\text{Pr}(a)$  توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب‌هاست و  $\text{Pr}(e)$  احتمال فرضی توافق شانسی است. اگر که ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند، آنگاه  $\kappa=1$  است. اگر هیچ توافقی بین ارزیاب‌ها (که توسط  $\text{Pr}(e)$  تعریف شد) وجود نداشته باشد، آن‌گاه  $\kappa=0$  است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا در محدوده  $0/61$  تا  $0/80$  باشد، وضعیت توافق مورد تأیید و خوب است (میونز و بانگدیوالا<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به‌دست آمده برای پژوهش حاضر ( $\kappa=0/702$ )، پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار داشته و تأیید شد.

### یافته‌های پژوهش

بر مبنای یافته‌های پژوهش حاضر که ناظر بر شناسایی و دسته‌بندی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در بستر سازمانی با رویکردی چندسطحی بود، مجموعه عواملی مطابق جدول ۱ شناسایی شدند که در سه سطح "ویژگی‌های آموزش‌پذیر"، "ویژگی‌های آموزش" و "ویژگی‌های محیط کار" قابل تمییز هستند.

<sup>۱</sup>. Cohen's Kappa

<sup>۲</sup>. Munoz & Bangdiwala

جدول ۱. شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در بستر سازمانی

شماره	مقولات حاصل از کُدگذاری باز	مولفه‌های حاصل از کُدگذاری محوری	برخی منابع مرتبط
۱	متغیرهای شغلی		
۲	مرکز کنترل		
۳	حمایت‌های تکنولوژیکی	توانایی شناختی، خود کارآمدی، انگیزش، شخصیت، متغیرهای شغلی، مرکز کنترل، ارزش ادراک شده	بالدوین و مگجوکا <sup>۱</sup> ، ۱۹۸۸؛ هارپ و همکاران <sup>۲</sup> ، ۱۹۹۸؛ چن و همکاران <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۰؛ گولی و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۲؛ چیابورا و مارینووا <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۵؛ گیلپین جکسون و بوشه <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۷؛ گلاولی و کاراساویدو <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۱؛ جانگی و همکاران <sup>۸</sup> ، ۲۰۱۴؛ وایت و نلسون <sup>۹</sup> ، ۲۰۱۹
۴	تحلیل نیازها	ویژگی‌های آموزش‌پذیر	
۵	فرصت کاربست آموزه‌ها		
۶	جو انتقال آموزش		

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

1. Baldwin & Magjuka
2. Harp et al.
3. Chen et al.
4. Gully et al.
5. Chiaburu & Marinova
6. Gilpin-Jackson & Bushe
7. Glaveli & Karassavidou
8. Jaeggi et al.
9. White & Nelson

## ادامه جدول ۱. شناسایی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در بستر سازمانی

شماره	مقولات حاصل از گذراری باز	مولفه‌های حاصل از گذراری محوری	برخی منابع مرتبط
۷	استراتژی‌ها و روش‌های آموزش		هارپ و همکاران، ۱۹۹۸؛ نایکار <sup>۱</sup> ، ۱۹۹۹؛ کلین و ویور <sup>۲</sup> ، ۲۰۰۰؛ هوانگ <sup>۳</sup> ، ۲۰۰۱؛ چیاپورا و مارینووا، ۲۰۰۵؛ اسپریدر و همکاران <sup>۴</sup> ، ۲۰۰۵؛ بریانت و تربورگ <sup>۵</sup> ، ۲۰۰۸؛ سکرکا <sup>۶</sup> ، ۲۰۰۹؛ گلاولی و کاراساویدو، ۲۰۱۱؛ نیازی، ۲۰۱۱؛ خالد و همکاران <sup>۷</sup> ، ۲۰۱۹
۸	انگیزش	تحلیل نیازها، اهداف یادگیری، تناسب	
۹	شخصیت	محتوایی، استراتژی‌ها و روش‌های آموزش، استراتژی‌های خودمدیریتی، حمایت‌های تکنولوژیکی	ویژگی‌های آموزش
۱۰	استراتژی‌های خودمدیریتی		
۱۱	خود کارآمدی		
۱۲	پشتیبانی مافوق / همکار		
۱۳	ارتباط استراتژیک		آیکان <sup>۸</sup> ، ۲۰۰۵؛ باتس و خاساونه <sup>۹</sup> ، ۲۰۰۵؛ بونچ <sup>۱۰</sup> ، ۲۰۰۷؛ نیکاندرو <sup>۱۱</sup> ، ۲۰۰۸؛ گلاولی و کاراساویدو، ۲۰۱۱؛ وایت و نلسون، ۲۰۱۹؛ سونگ و چوئی <sup>۱۲</sup> ، ۲۰۲۱
۱۴	پاسخ‌گویی	ارتباط استراتژیک، جو انتقال آموزش، پشتیبانی مافوق / همکار، فرصت کاربست آموخته‌ها، پاسخگویی	ویژگی‌های محیط کار
۱۵	اهداف یادگیری		
۱۶	توانایی شناختی		
۱۷	ارزش ادراک شده		
۱۸	تناسب محتوایی		

1. Naikar

2. Klein &amp; Weaver

3. Huang

4. Schraeder et al.

5. Bryant &amp; Terbor

6. Sekerka

7. Khalid et al.

8. Aycan

9. Bates &amp; Khasawneh

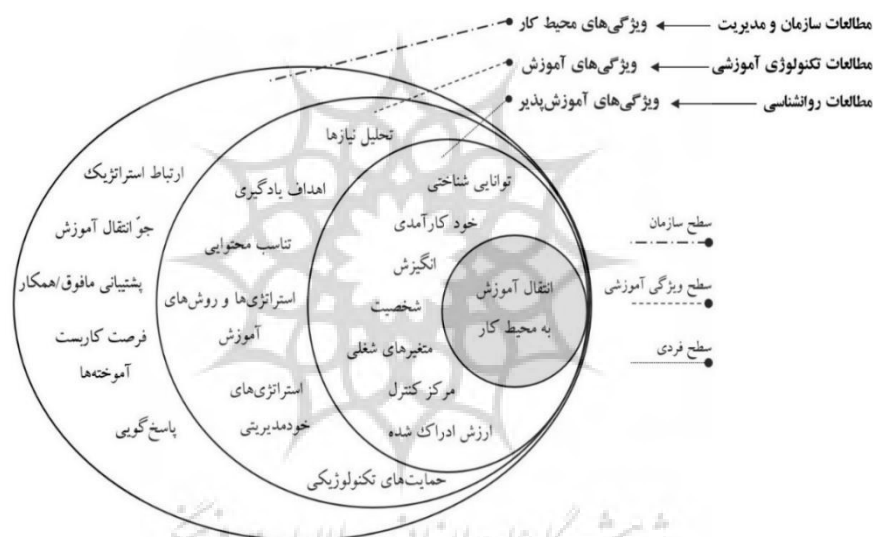
10. Bunch

11. Nikandrou

12. Sung &amp; Choi



همان گونه که در جدول ۱ مشاهده گردید، عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در بستر سازمانی از سه عامل عمده "ویژگی‌های آموزش‌پذیر"، "ویژگی‌های آموزش" و "ویژگی‌های محیط کار" تأثیر می‌پذیرد. از آنجایی که یک مدل مفهومی قادر است با استفاده از نظریه‌ها و یافته‌های متنوع، مبنای مناسبی را برای مطالعات یک حوزه علمی فراهم آورد (گرین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴)، بر مبنای یافته‌های جدول ۱ و مجموعه عوامل زیر مجموعه سه عامل اصلی آن، به ارائه یک مدل مفهومی سه سطحی (شکل ۴) اقدام شد.



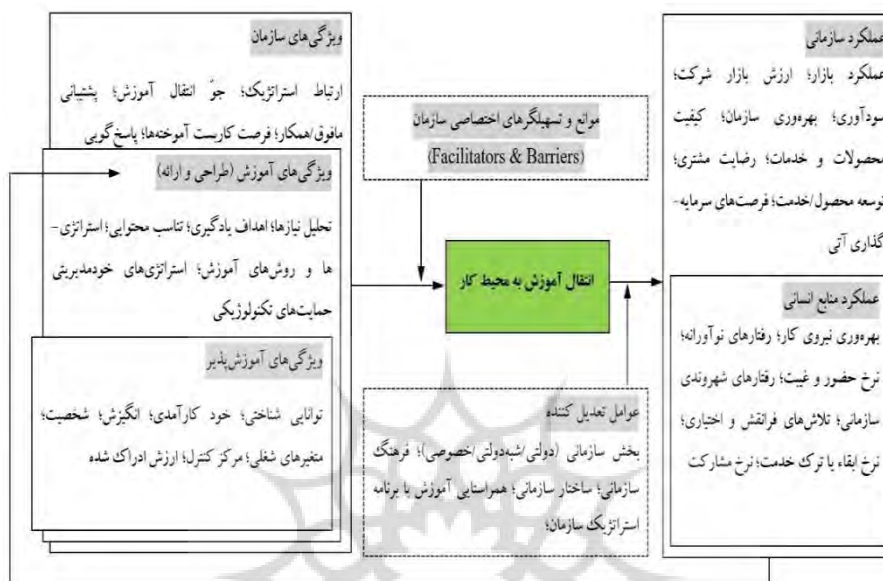
شکل ۴. مدل عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در سازمان

بر مبنای مدل عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در سازمان (شکل ۴)، پدیده انتقال آموزش تحت تأثیر سه سطح قرار دارد و سطوح مذکور نیز از یکدیگر متأثر هستند. در اولین لایه از تأثیرپذیری انتقال آموزش در سازمان، ویژگی‌های آموزش‌پذیر یا کارکنان است، که خود شامل شاخص‌هایی از

<sup>1</sup>. Greene

قبیل توانایی شناختی، خودکارآمدی، انگیزش، شخصیت، متغیرهای شغلی شاغل، مرکز کنترل فرد و ارزش ادراک شده توسط آنان قرار دارد. ویژگی‌های آموزش‌پذیر، خود از لایه بیرونی‌تری با نام "ویژگی‌های آموزش" متأثر است، که خود دربرگیرنده چندین شاخص شامل تحلیل نیازها، اهداف یادگیری، تناسب محتوایی، استراتژی‌ها و روش‌های آموزش، استراتژی‌های خودمدیریتی و حمایت‌های تکنولوژیکی می‌باشد. درنهایت، لایه سوم و آخرین لایه وجود دارد که به "ویژگی‌های محیط کار" مرتبط است، که شامل عناصری از قبیل ارتباط استراتژیک، جو انتقال آموزش، پشتیبانی مافوق/همکار، فرصت کاربست آموخته‌ها و پاسخگویی است.

درنهایت، پس از استفاده از یافته‌های مرحله اول مطالعه و شناخت عوامل و سطوح مؤثر بر انتقال آموزش در سازمان، محققان پژوهش حاضر بر مبنای داده‌های حاصل از مطالعه به ارائه یک مدل فرآیندی و گسترش یافته از انتقال آموزش در سازمان پرداخته‌اند، که در شکل ۵ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۵. مدل گسترش یافته انتقال آموزش در سازمان

همان گونه که در شکل ۵ مشاهده می‌شود، مدل گسترش یافته انتقال آموزش در سازمان را می‌توان از دیدگاه کلی و از دریچه سیستمی دارای مجموعه‌ای از ورودی‌ها و خروجی‌ها توصیف نمود، که «انتقال آموزش» به عنوان حلقه و اصل این دو عمل می‌نماید. مطابق یافته‌های پژوهش، ورودی‌ها را می‌توان ویژگی‌های آموزش‌پذیران، ویژگی‌های آموزش و ویژگی‌های سازمان دانست. بر این اساس، عوامل ورودی آموزش باعث تحقق یادگیری و ابقای آن در افراد شده و در ازای آن، موجبات انتقال آن به وظیفه و کار را فراهم می‌سازد. بر اساس یافته‌های پژوهش، خروجی‌های مدل مذکور را نیز می‌توان به دو دسته خروجی‌های مرتبط با عملکرد سازمانی و خروجی‌های مرتبط با عملکرد منابع انسانی تقسیم نمود و ارتباط این دو دسته از خروجی‌ها به نوعی است که عملکرد سازمانی دربرگیرنده خروجی‌های مرتبط با منابع انسانی بوده و در عمل این خروجی‌های بخش منابع انسانی

است که موجبات تحقق خروجی‌های عملکرد سازمانی (عملکرد بازار، ارزش بازار شرکت، سودآوری، بهره‌وری سازمان، کیفیت محصولات و خدمات، رضایت مشتری، توسعه محصول/ خدمات و فرصت‌های سرمایه‌گذاری آتی) را فراهم می‌آورند. در ادامه لازم به ذکر است که برای اتصال مرحله ورودی‌ها به مرحله انتقال آموزش، مجموعه‌ای از عوامل با عنوان «موانع و تسهیل‌گرهای سازمانی» وجود دارند که نقش تعدیل‌گر را در ارتباط مذکور، بازی می‌کنند و از سازمانی به سازمان دیگر متفاوتند و برای شناسایی آن‌ها به مطالعات موردی جداگانه در هر سازمانی نیاز است. مطابق مدل پژوهش، برای اتصال «انتقال دانش» به پیامدهای عملکردی سازمانی و فردی نیز مجموعه‌ای از متغیرهای تعدیل‌گر (بخش سازمانی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و هم‌راستایی استراتژیک) وجود دارند که میزان بهره‌وری انتقال آموزش را از خود متأثر می‌سازند. در انتها، مدل پژوهش پیشنهاد می‌نماید از مجموعه دستاوردهای عملکردی فردی و سازمانی (خروجی‌های مدل انتقال آموزش)، برای ارزیابی کارایی و اثربخشی برنامه‌های آموزشی استفاده شده و به‌عنوان بازخوردی برای اصلاح یا بهبود فعالیت‌های آموزش در سازمان به‌کار گماشته شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه دغدغه به‌جایی در این خصوص وجود دارد که مشکلات انتقال آموزش همچنان دارای اهمیت بوده و برای بسیاری از سازمان‌ها تلاشی دشوار، چالشی و گاهی ناامیدکننده است (بلوم و همکاران، ۲۰۱۹؛ فورد و همکاران، ۲۰۱۸)؛ زیرا در بستر سازمانی، به ندرت پیش می‌آید که یادگیری حاصل از تجارب آموزشی به اثربخشی آن آموزش منجر شود (سیتزمن و وینهارت، ۲۰۱۹؛ هیوز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰). در این راستا، این انتقال مثبت آموزش (میزانی که یادگیری حاصل از تجارب آموزشی به شغل منتقل شده و به تغییرات معناداری در عملکرد کاری منجر شود) است که دغدغه اصلی تلاش‌های آموزشی سازمانی محسوب می‌شود؛ به‌عنوان مثال، برنامه‌های مربوط به آموزش رهبری در سازمان اغلب مدلی از رهبری را ارائه کرده و چند مطالعه موردی را شامل می‌شود. با وجود اینکه این نوع آموزش به ذاتی مشارکت‌کنندگان خوش می‌نشیند، میزانی که این نوع آموزش رفتارهای رهبری مدیران را در محیط کار به‌صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد، از نقاط کلیدی مبحث انتقال آموزش است. این مسئله مربوط به انتقال آموزش، به مجموعه‌ای از مطالعات انجامید که به دنبال کشف عواملی بودند که می‌توانست "انتقال" را تحت تأثیر قرار دهد. علی‌رغم دستاوردهای فراوان پژوهش‌های پیشین در این حوزه، دستاورد مجموعه این مطالعات به دلیل پیچیدگی مفهوم تحت مطالعه در خصوص جزئیات و اقتضانات تأثیر انتقال آموزش بر عملکرد سازمانی کامل نبوده، تا جایی که برخی محققان آن را "جعبه سیاه" انتقال آموزش نامیدند (گلاولی و کاراساویدو، ۲۰۱۱). بنابراین، پژوهش حاضر در حالی صورت گرفت که مطالعات تجربی پیشین در زمینه انتقال آموزش، شواهد مفیدی را از پیامدها و عوامل مؤثر بر آن در اختیار محققان گذاشته است. با این وجود، تجمیع و یکپارچه‌سازی یافته‌های موجود در راستای تحقق دید کلی نسبت به موضوع و تبیین مسیرهای پژوهشی مورد نیاز این حوزه، نیازمند مطالعه به‌روزی بود که هدف اصلی مطالعه حاضر قرار گرفت.

<sup>1</sup>. Hughes et al.

نتایج پژوهش حاضر می‌تواند باعث تقویت و گسترش نتایج مطالعات پیشین شده و بینش بهتر و کامل‌تری را برای محققان رشته‌های مدیریت منابع انسانی، روانشناسی و تکنولوژی آموزشی در خصوص انتقال آموزش در بستر سازمانی فراهم آورد. همچنین، به زعم محققان، نتایج این پژوهش قادر است مشارکت نظری ارزشمندی را در حوزه انتقال آموزش ارائه نماید؛ زیرا این پژوهش یکی از محدود پژوهش‌های ادبیات این حوزه به‌شمار می‌رود که نه تنها به مفهوم انتقال آموزش از دیدگاه چندسطحی پرداخته است، بلکه این سطوح را از موضع میان‌رشته‌ای بررسی نموده است. انتظار می‌رود رهبران و مدیران سازمانی با استفاده از نتایج این پژوهش برای بهبود و اجرای راهبردها، سیاست‌ها و رویه‌ها در راستای ارتقای انتقال آموزش در سازمان بهره‌گیرند، که این مهم در نهایت قادر خواهد بود، باعث بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی شود. در پایان نیز بر مبنای یافته‌های تحقیق حاضر، چندین مسیر برای تحقیقات آتی در حوزه انتقال آموزش قابل پیشنهاد است:

نخست اینکه علی‌رغم افزایش تحقیقات حوزه انتقال آموزش، تعدادی اندکی از محققان به بررسی نگرش کارمندان در خصوص بهبود انتقال آموزش در بستر سازمانی پرداخته‌اند (بالدوین و همکاران، ۲۰۱۷؛ بلوم و همکاران، ۲۰۱۹؛ فورد و همکاران، ۲۰۱۸)؛ به عبارت دیگر، با اینکه تصمیم نهایی انتقال دادن آموزش به کار یک تصمیم شخصی بوده و بر عهده کارکنان است، نگرش فردی کارکنان نسبت به انتقال آموزش در مطالعات پیشین اغلب نادیده گرفته شده است (بلوم و همکاران، ۲۰۱۹؛ فورد و همکاران، ۲۰۱۸). بنابراین لازم است مطالعات بیشتری در خصوص شفاف‌سازی دلالت‌های نگرش کارکنان به انتقال آموزش صورت پذیرد (فورد و همکاران، ۲۰۱۸؛ پوئل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷)، تا درک و بینشی را در اختیار مدیران سازمان‌ها قرار دهد، که مدیران با استفاده از آن بتوانند استراتژی‌های لازم برای ارتقای انتقال دانش در محیط کار را توسعه دهند. دوم، با توجه به اینکه در بیرونی‌ترین لایه از عوامل مؤثر بر انتقال آموزش، عنصر "ویژگی‌های محیط کار" قرار دارد، و نظر به اینکه ویژگی‌های محیط کار در سازمان‌های بخش‌های خصوصی و دولتی (انتفاعی و غیرانتفاعی) با یکدیگر تفاوت‌های معنادار و گسترده‌ای دارند، لازم است در پژوهش‌های آتی به بررسی تفاوت‌های به‌کارگیری مدل جعبه سیاه انتقال آموزش در دو جامعه آماری متفاوت انتفاعی- غیرانتفاعی صورت گرفته و با ارائه یافته‌های تطبیقی در دو زمینه مذکور، راه را برای تعمیم‌پذیری و کاربرد مدل

<sup>۱</sup>. Poell

ارائه شده در این پژوهش در سایر زمینه‌ها هموار سازد. درنهایت اینکه هنوز اطلاعات چندانی در خصوص تفاوت‌ها و اقتضائات دو گونه انتقال دانش به روش‌های عمودی و افقی وجود ندارد و مدل پژوهش حاضر نیز گام اول برای شناسایی عوامل و سطوح مختلف تأثیرگذار بر روی انتقال آموزش را به صورت کلی ارائه کرده است، و در ادامه روند تحقیقاتی این حوزه لازم است تا محققان و پژوهشگران به بررسی دو گونه متفاوت انتقال آموزش افقی و عمودی همت گمارند و اقتضائات و شرایط آن را بر مبنای مدل جعبه سیاه انتقال آموزش که در تحقیق حاضر ارائه شده است را تبیین نمایند.



## منابع:

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett, W., Traver, H., & Shortland, A. (1997). A meta-analysis on the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50, 341-358.
- ATD. (2013). State of the industry report. Retrieved from <https://www.td.org/research-reports/2018-state-of-the-industry>
- ATD. (2018). State of the industry report. Retrieved from <https://www.td.org/insights/1642-billion-spent-on-training-and-development-by-us-companies>
- Aycan, Z. (2005). The interplay between cultural and institutional/structural contingencies in human resource management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1083-1119.
- Baldwin, T.T., & Ford, J.K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Baldwin, T.T., Ford, J.K., & Blume, B. (2017). The state of transfer of training research: Moving toward more consumer-centric inquiry. *Human Resource Development Quarterly*. 28(1), 17-28.
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International journal of training and development*, 9(2), 96-109.



- 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), 1065-1105.
- Blume, B.D., Ford, J.K., Surface, E.A., & Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*. 29(2), 270-283.
- Boland, A., Cherry, G., & Dickson, R. (2013). *Doing a Systematic Review: A Student's Guide*, 1st Edition, SAGE Publications.
- Bryant, S.E., & Terborg, J.R. (2008). Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. *Journal of Managerial Issues*, 20(1), 11-29.
- Bunch, K.J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human resource development review*, 6(2), 142-163.
- Burke, L.A., & Hutchins, H.M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- Caudron, S. (2002). Just say no to training fads. *Training and Development*, 56(6), 40-43.
- Chen, G., Gully, S.M., Whiteman, J.A., & Kilcullen, R.N. (2000). Examination of relationships among trait-like individual differences, state-like individual differences, and learning performance. *Journal of applied psychology*, 85(6), 835-847.
- Chiaburu, D.S., & Marinova, S.V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self- efficacy

and organizational supports. *International journal of training and development*, 9(2), 110-123.

- Crandell, J.L., Voils, C.I., & Sandelowski, M. (2012). Bayesian approaches to the synthesis of qualitative and quantitative research findings, in: *Synthesizing Qualitative Research*, edited by: Karin Hannes and Craig Lockwood, John Wiley & Sons, Ltd.
- Creswell, J.W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, 2nd edn. Sage, Thousand Oaks.
- Creswell, J.W., & Tashakkori, A. (2007). Differing perspectives on mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 303-308.
- Critical Appraisal Skills Programme. (2018). *CASP (Systematic Review) Checklist*. [Online] Available at: <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>.
- Dellinger, A.B., & Leech, N.L. (2007). Toward a unified validation framework in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(4), 309-332.
- Ford, J.K., Baldwin, T.T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 201-225.
- Ford, J.K., & Weissbein, D.A. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41.
- Ford, J.K., & Kraiger, K. (1995). The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training:

Implications for needs assessment, design, and transfer. In C. I. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 10, 1-48. New York: John Wiley.

- Freifeld, L. (2019). Training industry report. *Training*, 18–31.  
[https://trainingmag.com/sites/default/files/2019\\_industry\\_report.pdf](https://trainingmag.com/sites/default/files/2019_industry_report.pdf)
- Georgenson, D.L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal*, 36, 75-78.
- Gilpin Jackson, Y., & Bushe, G.R. (2007). Leadership development training transfer: a case study of post-training determinants. *Journal of management development*, 26(10), 980-1004.
- Glaveli, N., & Karassavidou, E. (2011). Exploring a possible route through which training affects organizational performance: the case of a Greek bank. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2892-2923.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (2012). *An Introduction to Systematic Reviews*, SAGE Publications Inc.
- Green, H.E. (2014). Use of theoretical and conceptual frameworks in qualitative research. *Nurse researcher*, 21(6), 34-38.
- Greene, J.C. (2007). *Mixed Methods in Social Inquiry*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Gully, S.M., Payne, S.C., Koles, K., & Whiteman, J.A.K. (2002). The impact of error training and individual differences on training

outcomes: an attribute-treatment interaction perspective. *Journal of applied psychology*, 87(1), 143-155.

- Harden A., & Thomas, J. (2005). Methodological Issues in Combining Diverse Study Types in Systematic Reviews. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(3), 257-271.
- Harden, A., & Thomas, J. (2010). Mixed methods and systematic reviews, In: Tashakkori, A., Teddlie, C. (eds.) *Sage Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, pp. 749-774. Sage, ThousandOaks.
- Harp, C.G., Taylor, S.C., & Satzinger, J.W. (1998). Computer training and individual differences: When method matters. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 271-283.
- Hart, L.C., Smith, S.Z., Swars, S.L., & Smith, M.E. (2009). An examination of research methods in mathematics education (1995–2005). *Journal of Mixed Methods Research*, 3(1), 26-41.
- Heyvaert, M., Maes, B., & Onghena, P. (2013). Mixed methods research synthesis: definition, framework, and potential. *Qual Quant*, 47, 659-676.
- Huang, T.C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises. *Education & Training*, 43(8/9), 437-444.
- Hughes, A.M., Zajac, S., Woods, A.L., & Salas, E. (2020). The role of work environment in training sustainment: A meta-analysis. *Human Factors. The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 62(1), 166-183.

- Jacobs, R.L., & Washington, C. (2003). Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research. *Human Resource Development International*, 6(3), 343-354.
- Jaeggi, S.M., Buschkuhl, M., Shah, P., & Jonides, J. (2014). The role of individual differences in cognitive training and transfer. *Memory & cognition*, 42(3), 464-480.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. (2004). Mixed methods research: a research paradigm whose time has come. *Educ. Res.*
- Johnson, S.J., Blackman, D.A., & Buick, F. (2018). The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly*, 29(4), 383-402.
- Khalid, N., Islam, D.M.Z., & Ahmed, M.R.M. (2019). Sentrepreneurial Training and Organizational Performance: Implications for Future. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 590-593.
- Klein, H.J., & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational- level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel psychology*, 53(1), 47-66.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on training and development. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, & R.J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 171-192). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Kraiger, K., McLinden, D., & Casper, W.J. (2004). Collaborative planning for training impact. *Human Resource Management*, 43, 337-351.

- Lewis, A., Lord, A.S., Czeisler, B.M., & Caplan, A. (2016). Public education and its information on brain death in mainstream media. *Clinical Transplantation*, 9(30), 1082-1089.
- Munoz, S.R., & Bangdiwala, S.I. (1997). Interpretation of Kappa and B Statistics Measures of Agreement. *Journal of Applied Statistics*, 24(1), 105-112.
- Naikar, N. (1999). Work domain analysis for training-system definition and acquisition. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(3), 271-290.
- Niazi, A.S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of public Administration and Governance*, 1(2), 42-57.
- Nikandrou, I., Apospori, E., Panayotopoulou, L., Stavrou, E.T., & Papalexandris, N. (2008). Training and firm performance in Europe: the impact of national and organizational characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2057-2078.
- Nonaka, I. (1991). *The Knowledge-Creating Company*. Harvard Business Review (November–December), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing Flow: A Process Theory of the Knowledge-Based Firm*. UK: Palgrave Macmillan.

- Onwuegbuzie, A.J., & Leech, N.L. (2005). Taking the “Q” out of research: teaching research methodology courses without the divide between quantitative and qualitative paradigms. *Qual. Quant.*
- Pawson, R. (2006). *Evidence-based policy: A realist perspective.* London, England: Sage.
- Poell, R.F. (2017). Time to ‘flip’ the training transfer tradition: Employees create learning paths strategically. *Human Resource Development Quarterly*, 28(1), 9-15.
- Saks, A.M. (2002). So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39, 29-30.
- Salas, E., Cannon-Bowers, J.A., Rhodenizer, L., & Bowers, C.A. (1999). Training in organizations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 123-161.
- Sandelowski, M., Voils, C.I., & Barroso, J. (2006). Defining and designing mixed research synthesis studies. *Research in the Schools*, 13, 29-40.
- Sandelowski, M., Voils, C.I., Leeman, J., & Crandell, J.L. (2012). Mapping the Mixed Methods–Mixed Research Synthesis Terrain. *Journal of Mixed Methods Research*, 6(4), 317-331.
- Schraeder, M., Tears, R.S., & Jordan, M.H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492-502.

- Seemiller, C., & Rosch, D.M. (2019). An integrative six- domain model of employee training and development. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 31(3), 25-46.
- Sekerka, L.E. (2009). Organizational ethics education and training: A review of best practices and their application. *International Journal of Training and Development*, 13(2), 77-95.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J.M. (2018). Training engagement theory: A multilevel perspective on the effectiveness of work-related training. *Journal of Management*, 44(2), 732-756.
- Sitzmann, T., & Weinhardt, J.M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253-269.
- Sørensen, P. (2017). What research on learning transfer can teach about improving the impact of leadership-development initiatives? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(1), 47-62.
- Sung, S.Y., & Choi, J.N. (2021). What drives firms to invest in training and developing employees? Time-dependent effects of firm internal and external contingencies. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*. Sage, Thousand Oaks.



Tharenou, P., Saks, A.M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17, 251-273.

Turner, J. R., Baker, R., & Kellner, F. (2018). Theoretical literature review: tracing the life cycle of a theory and its verified and falsified statements. *Human Resource Development Review*, 17(1), 34-61.

Voils, C.I., Sandelowski, M., Barroso, J., & Hasselblad, V. (2008). Making sense of qualitative and quantitative findings in mixed research synthesis studies. *Field Methods*, 20(1), 3-25.

Von Krogh, G., Nonaka, I., & Rechsteiner, L. (2012). Leadership in Organizational Knowledge Creation: A Review and Framework. *Journal of Management Studies*, 49(1), 240-277.

White, M.A., & Nelson, D.L. (2019). Organizational and individual differences in learning perspectives during the technological innovation process. In *End-user training* (pp. 255-276). De Gruyter.

Wright, P.C., & Geroy, G.D. (2001). Changing the mindset. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 586-600.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی